

V A A S A N Y L I O P I S T O

FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Tiia Krooks

**JOHTAMALLA TYÖMOTIVAATIOTA JA TYÖHYVINVOINTIA
TERVEYDENHUOLLOSSA**

Survey-tutkimus Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksikössä

Julkisjohtamisen
Pro gradu-tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYS

	sivu
TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	11
1.2. Työntekijöiden motivoituminen	14
1.3. Esimies työhyvinvoinnin rakentajana	17
1.4. Terveysthuollon johtaminen	19
2. MOTIVAATION MUODOSTUMINEN	22
2.1. Maslown tarveteoria	22
2.2. McGregorin x- ja y-teoria	23
2.3. Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria	27
3. TYÖHYVINVOINTIIN JA MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	29
3.1. Oppiva organisaatio ja kouluttautuminen	32
3.2. Yhteinen arvopohja	35
3.3. Työilmapiiri ja yhteistyö	38
3.4. Työntekijän sitoutuminen	39

4. JOHTAMISEN TYÖVÄLINEET	41
4.1. Osaamisen johtaminen	43
4.2. Palkitseminen	45
4.3. Kehityskeskustelut	51
4.4. Palautteen antaminen	54
 5. TUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUS	 56
5.1. Tutkimukseen osalistuneiden vastaajien ja yksiköiden taustatietoja	56
5.2. Tarkennetut tutkimusongelmat	58
5.3. Työhön vaikuttavat asiat, jotka liittyvät motivaatioon ja jaksamiseen	59
5.3.1 Organisaation toiminta	59
5.3.2. Työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö	62
5.3.3 Työmotivaatio	65
5.3.4. Työaikajärjestelyt ja työssä jaksaminen	67
5.3.5 Mahdollisuus kehittää itseään	69
5.4. Esimiestyön vaikutus työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen	71
5.4.1 Oikeudenmukaisuus	71
5.4.2 Kehityskeskustelut	72
5.4.3 Työnjako ja tehtävänkuvaukset	73
5.4.4. Konfliktien hallitseminen	75
5.4.5 Esimiehen motivoiva vaikutus	75
5.4.6 Työyhteisön arvot	78
5.4.7 Työntekijöiden jaksaminen	79
5.5. Yhteenveto tutkimustuloksista	81

6. JOHTOPÄÄTÖKSET	84
LÄHTEET	90
LIITTEET	98
LIITE 1. Saatekirje suomeksi.	98
LIITE 2. Kysymyskaavake suomeksi.	100
LIITE 3. Saatekirje ruotsiksi.	107
LIITE 4. Kysymyskaavake ruotsiksi.	108

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 McGregorin x- ja y-teorioiden ihmiskäsitysten mukaiset johtamistyylit.	25
Kuvio 2 Motivaatio ja hygieniatekijät Herzbergin mukaan.	28
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.	57
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden palvelusvuosien määrä.	57
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden kokemus työlle asetetuista tavoitteita ja työn organisoinnista.	60
Kuvio 6. Vastaajien kokemus organisaation toiminnan kokonaisuudesta ja sen yhteisistä pelisäännöistä.	61
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden kokemus työyhteisön yhteistyön toimivuudesta.	63
Kuvio 8. Vastaajien kokemus työilmapiirin hyväksyvyydestä ja toisten työntekijöiden antamasta tuesta.	64
Kuvio 9. Vastaajien kokemus työn tuottamasta motivaatiosta ja sen haasteellisuudesta.	66
Kuvio 10. Vastaajien kokemus mahdollisuudesta tehdä päätöksiä omassa työssään.	67
Kuvio 11. Vastaajien kokemus työaikajärjestelyiden vaikutuksesta työssä jaksamiseen.	68
Kuvio 12. Vastaajien kokemat mahdollisuudet sovittujen taukojen pitämiseen tekemässään työssä.	69
Kuvio 13. Vastaajien mielipiteet itsensä kehittämisen mahdollisuuksien riittävydestä.	70
Kuvio 14. Vastaajien kokemus esimiestyön oikeudenmukaisuudesta.	71

Kuvio 15. Vastaajien kokemus käytävien kehityskeskusteluiden säännöllisyydestä.	73
Kuvio 16. Vastaajien kokemus esimiehen työlle antamista säännöistä ja ohjeistuksista.	74
Kuvio 17. Vastaajien kokemus esimiehen motivoivasta vaikutuksesta työhön.	77
Kuvio 18. Vastaajien kokemuksia työmäärän sopivuudesta, työssä jaksamisesta ja työyhteisöllä olevista arvoista.	79

VAASAN YLIOPISTO
Filosofinen tiedekunta**Tekijä:**

Tiia Krooks

Pro gradu -tutkielma:

Johtamalla työmotivaatiota ja työhyvinvointia terveydenhuollossa: Survey-tutkimus Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksikössä

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lehto

Valmistumisvuosi:

2013

Sivumäärä: 115

TIIVISTELMÄ

Henkilöstön työhyvinvointi heijastuu heidän työmotivaatioonsa ja toisaalta motivoituneet työntekijät voivat hyvin työyhteisössään ja tekevät parempaa tulosta. Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Lisäksi toimiva työyhteisö edistää työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Toimiva työyhteisö muodostuu selkeistä perustehtävistä, jota tuetaan henkilöstöjohtamisella, selkeillä töiden järjestelyillä, yhteisillä pelisäännöillä, avoimella vuorovaikutuksella ja jatkuvalla toiminnan arvioinnilla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista, motivoitumista ja työhyvinvointia terveydenhuollon kontekstissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä seikat vaikuttavat työntekijöiden motivoitumiseen ja työhyvinvointiin, sekä kuinka esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Vastausta haettiin tutkimuskysymyksiin, onko johtamisella merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation muodostumisessa ja kuinka tutkimusorganisaatiossa koetaan johtamisen tai muiden työhön liittyvien asioiden vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Tutkimuksen kohteena oli Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksiköiden terveydenhuollon henkilökunta. Tutkimus toteutettiin kyselynä, joka toimitettiin 280 vastaajalle, joista 154 vastasi kyselyyn eli kyselyn vastausprosentti oli 55 %. Tilastollista aineistoa käsiteltiin excel-ohjelmalla.

Esimiestyön osa-alueista kehityskeskustelyt, päätösten ja johtamisen oikeudenmukaisuus, konfliktien selvittäminen sekä oikea työnjako nousevat merkittäviksi työmotivaatioon vaikuttaviksi seikoiksi. Lisäksi motivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi nousivat työilmapiiri, yhteistyö työyhteisössä sekä työntekijöiden että esimiehen välillä ja työaikajärjestelyt. Toisaalta tutkimuksen tuloksista käyvät ilmi paikoin resurssien riittämättömyys, joka heijastuu henkilökunnan jaksamiseen ja motivaatioon negatiivisesti. Huomionarvoista oli myös tutkimukseen vastaajien korkea keski-ikä, joka tulee heijastumaan lähitulevaisuuden rekrytoimisessa, kun nämä suuret ikäluokat eläköityvät.

Tällä hetkellä olisikin tärkeää kiinnittää huomiota resurssien oikeaan jakamiseen, hyvään henkilöstöjohtamiseen sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin seikkoihin, jotta säilytettäisiin terveydenhuollon kiinnostavuus ja kutsuvuus työpaikkana myös tulevinä vuosina. Tärkeää olisi myös säilyttää ihmiskeskeinen ja humanistinen lähestymistapa ja viitekehys työlle niin esimiehienä kuin alaisenakin.

AVAINSANAT: Esimiestyö, työhyvinvointi, työmotivaatio

1. JOHDANTO

Henkilöstön työhyvinvointi on suoraan yhteydessä tehtävän työn laatuun ja aikaansaatuun tulokseen. Vastaavasti työntekijän motivoituminen työhönsä lisää hänen työhyvinvointiaan. Näin ollen työhyvinvointi, työmotivaatio ja tuottavuus ovat selvästi yhteydessä toisiinsa (Lämsä 2005: 12). Työhyvinvointi syntyy vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä sekä koko työyhteisön jäsenten työyhteisötaidoista. Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön työhyvinvoinnin kasvattamisessa omilla arvoillaan, asenteillaan ja toimintatavoillaan. (Terävä 2011: 17.)

Työntekijät tulisi tämän vuoksi nähdä organisaatiossa tärkeimpänä voimavarana. Työhyvinvointia ja työmotivaatiota lisäämällä, voidaan aikaansaada suoraa sekä epäsuoraa taloudellista hyötyä organisaatiossa. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin samanaikainen edistäminen tulisi huomioida tehtäessä organisaation strategioita ja suunniteltaessa prosesseja, Näiden asioiden tulisi myös sisältyä organisaation jokapäiväisiin toimintoihin, organisaation johtamisen sekä henkilöstöhallinnon rakenteiden kautta, sillä työelämän tämän päivän haasteisiin on kyettävä vastaamaan. Tällaisia haasteita ovat esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköityminen ja uuden henkilökunnan palkkaaminen. Työpaikat ja organisaatiot kilpailevat pätevän henkilökunnan saamisesta maineellaan, jonka ovat luoneet ulospäin. (Pietilä 2011: 12–13.)

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta, esimiehen on oleellista tietää ja tuntea työntekijöiden vahvat ja heikot puolet työtehtävien oikean jaon kannalta, sillä työn suunnittelulla ja työnjaolla voidaan vaikuttaa työyhteisön sisäiseen toimintaan ja ilmapiiriin. Perustehtävien ollessa kateissa työt eivät suju tuottavalla tavalla ja työntekijöiden keskuudessa esiintyy ongelmia yhteistyössä ja hankaluuksia ihmissuhteissa (Lönnqvist 2005: 26–33). Lisäksi esimiehen tulee kyetä välittämään työntekijöille organisaation yhteiset arvot, visio sekä strategia. Erityisesti terveydenhuollossa humanistinen lähestyminen ja kohtaaminen ovat tärkeitä sekä eettisten seikkojen huomioiminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös huolehtia, että

tiedonkulku on toimivaa ja tehokasta. Tehokkaalla tiedonkululla parannetaan työyhteisön yhteishenkeä ja kaikki työyhteisön jäsenet saavat tuntea olevansa läsnä joltain suurempaa kokonaisuutta. Lisäksi heidän tekemänsä työn tärkeys korostuu. (Kaistila 2011; Terävä 2011: 11.)

Työhyvinvoinnin ja työntekijän motivoitumisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijä saa ansaitsemaansa palautetta työstään. Työntekijän on tärkeää tietää, missä seikoissa onnistuu työsssänsä ja missä seikoissa olisi kehittämisen varaa (Terävä 2011: 10–11). Muita työntekijää kannustavia seikkoja ovat esimerkiksi, oikein suhteutettu työstä saatava palkka, työntekijälle mahdollistettu tauotus työstä sekä työntekijän tekemän työn autonomisuus. Työntekijää kannustavia seikkoja tarkastellaan tarkemmin luvussa kaksi. Työntekijälle tulisi antaa myös vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä ja tilaisuuksia tulla kuulluksi esimiehen taholta. Näihin seikkoihin syvennyttään enemmän luvussa neljä, missä tarkastellaan johtamisen työvälineitä ja sitä, millä tavalla esimies voi kuulla alaistaan ja miten tämän voi vaikuttaa omaan työhönsä enemmän. (Kaistila 2011: 9; Terävä 2011: 29–30.)

Työtä koskevissa järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa tulee panostaa siihen, että henkilöstö voi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta ja että jokainen työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja vastuun. Näihin tavoitteisiin päästään käyttämällä esimiestyön välineitä, joita tarkastellaan luvussa neljä. Työntekijöiden tulee myös tuntea, että he voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään. Tässä yhteydessä käytetään usein termiä osaamisen johtaminen, jota tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.1. Kannustava ja innostava työilmapiiri ja esimies lisäksi palkitsevat ja lisäävät näin työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on tärkeä osa työntekijän motivaation muodostumisessa. Työilmapiiriä ja työyhteisön yhteistyötä tarkastellaan tarkemmin luvussa 3.3. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä on tärkeää, jotta jokainen voi tuntea itsensä täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi. Kanssakäymisen helppous kasvattaa hyvää ilmapiiriä ja tukee yhteistyön onnistumista. (Työterveyslaitos 2012.)

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä

Työhyvinvoinnilla ja siihen kuuluvalla työmotivaatiolla, parannetaan organisaatiossa tuottavuutta ja vaikutetaan sekä suorasti että epäsuorasti organisaation taloudellisiin asioihin ja sen tulokseen (Pietilä 2011: 12–13). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka työhön liittyvät tekijät sekä työhyvinvointi, vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen, sekä kuinka johtamisella voidaan aikaansaada työhyvinvointia ja motivoitumista, joka johtaa parempaan tuottavuuteen. Vastausta haetaan tutkimuskysymyksiin, onko johtamisella merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation muodostumisessa ja kuinka tutkimusorganisaatiossa koetaan johtamisen tai muiden työhön liittyvien asioiden vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, sekä tutkimusstrategiaksi ja menetelmäksi survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat tietyltä joukolta kerätty aineisto strukturoidussa muodossa. Tavallisesti käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi 2009: 132–135.)

Tämän tutkimuksen tekemiseen valittiin survey-tutkimus, sillä haluttiin saada mahdollisimman suuren otos selittämään ja vahvistamaan esitetyt väitteet motivaatiosta ja työhyvinvointiin liittyvistä seikoista. Survey-tutkimuksen avulla ja siihen käytetyllä kyselylomakkeella, pystyttiin säästämään aikaa sen sijaan, että olisi haastateltu tutkimukseen osallistuvat henkilökohtaisesti. Kysymyskaavake kohdistettiin 257:lle Närpiön kaupungin perusterveydenhuollon työntekijälle. Vastaajat koostuivat pääasiassa hoitotyöntekijöistä kuten sairaanhoitajista, terveydenhoitajista sekä lähihoitajista.

Kyselytutkimuksen etuna, pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto; tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Haittoina kyselytutkimuksessa pidetään yleensä sitä, ettei voida tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat vastanneet esitettyihin kysymyksiin ja ovatko he kysyneet

vastaamaan rehellisesti ja huolellisesti. Lisäksi kysymysten väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi 2009: 195.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja realibilitettia pyrittiin lisäämään sillä, että tutkittavia asioita kysyttiin useampaan kertaan ja kysymykset olivat vain eri muodoissa. Lisäksi käytettiin kontrolloitua kyselyä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Jakaessaan lomakkeet tutkija samalla vastaa kysymyksiin ja kertoo tutkimuksen tarkoituksesta. Vastaajat täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat lomakkeet tiettyyn paikkaan tai postitse (Hirsmäki 2009: 197). Näin toimittiin juuri tässä tutkimuksessa. Kyselylomakkeet jaettiin tutkijan toimesta henkilökohtaisesti kohdeorganisaation hoivan ja huolenpidon yksiköihin sekä haetiin pois henkilökohtaisesti. Näin tutkittavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta tutkijalle ja tutkimuskysymysten väärinymmärryksiä pyrittiin välttämään.

Tutkimustulosten analyysi suoritettiin laskemalla tutkimuskysymyksiin tulleet vastaukset manuaalisesti ja syöttämällä nämä numeeriset arvot excel-ohjelmaan. Excel-ohjelman avulla muodostettiin tuloksista kuvailevat pylväskuviot ja muut kuviot. Analyysimenelmä pyrittiin pitämään yksinkertaisena sekä toistettavana, jotta luotettavuus lisääntyisi. Vastaustulosten tuloksia epäiltäessä olisi helppoa laskea vastaukset uudestaan manuaalisesti tehdystä taulukosta. Näin toimimalla varmistettiin myös tutkijan analyysimenelmän hallitseminen, sekä virheiden vähäinen esiintyminen.

Työhön motivoitumisen ja sitoutumisen perusteita käsitellään käyttäytymisteorioiden kautta. Käyttäytymisteorioiden kautta hallintotieteessä voidaan ymmärtää ja ennustaa ihmisten toimintaa ja näin aikaansaada arvokasta tietoa ihmisten oikeaan johtamiseen. Maslowin tarveteoria kuvaa hyvin ihmisen perustarpeita sekä McGregoryn x – ja y – teorialat kuvaavat hyvin ihmisen käyttäytymistä organisaatiossa. Työmotivaation syntymistä ja työhyvinvoinnin merkitystä motivaation syntymiseen valaistetaan Herzbergin motivaatio -ja hygieniateorialla. Kaikille motivaatioteorioille yhteistä on se, että motivaatiolla voidaan vaikuttaa ihmisen työsuorituksen tuloksellisuuteen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista, motivoitumista sekä työhyvinvointia terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Terveydenhuollon kenttä on hyvin haastava tuloksen mittaamisen vaikeuden kannalta, sekä työn fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden takia. Kiire myös korostaa fyysistä kuormitusta. Psyykkinen kuormittavuus taas muodostuu kiireestä, epäselvistä työnkuvista, työyhteisön ja johtamisen ongelmista. Tuloksellisuuden arviointi on myös vaikeaa henkilöstön esimiesten ja seurantajärjestelmien tuottaman tiedon erilaisuuden vuoksi. Mittaamisen vaikeuksista huolimatta hyvät johtamisen käytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. (Sinervo 2011: 10; Manka 2012: 14.)

Työn tuloksen laatuun ja määrään liittyvät vahvasti työntekijöiden ammattitaito, motivoituminen oikeisiin päämääriin ja arvoihin, sekä työhyvinvointi. Oikealla työntekijöiden johtamisella ja työn organisoinnilla, aikaansaadaan hyvää hoitoa ja huolenpitoa, sekä arvokasta ja eettistä kohtaamista. Näinä tulokseen ja tehokkuuteen tähtäävinä niukkojen resurssien aikoina olisikin tärkeää kiinnittää huomiota näiden asioiden toteutumiseen, jotta tiukoissa tavoitteissa voitaisiin pysyä tai ainakin jollakin tavalla onnistua. (Sinervo 2011: 10–13.)

Keskeistä työmotivaation ja työhyvinvoinnin lisäämisessä on se, että työntekijä pääsee suunnittelemaan ja ajoittamaan omaa työnsä mahdollisimman itsenäisesti. Tämä ei monessa työyhteisössä ole kiireen ja kaaoksen takia mahdollista ja olisikin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää tämän vaikutukset pidemmällä aikatahtaimella. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä pääsee käyttämään kykyjään paremmin työssään, kokee että työssä voi oppia ja että se on haastavaa. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät tyytyväisyyttä työhön, sitoutumista työhön ja organisaatioon ja vähentävät työpaikan vaihtohalukkuutta. Työntekijälle annettu vastuu myös lisää työntekijän halua panostaa siihen. Kun työntekijä saa hyvin tehdystä työstä suoran palautteen motivaatio ja työssä viihtyminen kasvavat. Näiden asioiden toteuttaminen vaatiikin tehokasta esimiestyötä ja johtamisen työvälineiden käyttämistä. Näitä työvälineitä tarkastellaan tarkemmin luvussa neljä. (Kaistila 2011; Sinervo 2011: 11; Terävä 2011: 10–11.)

1.2. Työntekijöiden motivoituminen

Työn ja työelämän epäkohtien lisäksi työntekijän motivaatiota ja työelämän mielekkyyttä säätelee työpaikkojen aineettomat voimavarat ja henkilöstön kokema työn imu. Työn imulla tarkoitetaan aitoa tunne ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jolla on merkittävä rooli työorganisaatioiden menestykselle. Arkisemmin sanottuna työn imua kokeva työntekijä menee mielellään aamulla töihin ja kokee työnsä mielekkääksi, nauttii työstään ja on myös ylpeä siitä. Tällainen työntekijä on myös sinnikäs, aikaansaapa ja toimii epävirallisestikin työtovereidensa ja työpaikkansa hyväksi. Työn imu tarkoittaa siis aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa sekä työntekijän aktiivista ja samastuvaa suhdetta työhönsä. Työn imussa olevat työntekijät aikaansaavat energisen ilmapiirin työpaikalle ja innostus tarttuu koko työyhteisöön. Tällaisessa työyhteisössä työtoverit myös ovat aidosti kiinnostuneita toistensa hyvinvoinnista. (Hakanen 2009: 2, 30.)

Motivaatio voidaan näin määrittellä tekijäksi, joka kannustaa pyrkimään eteenpäin, saavuttamaan tavoitteita ja tekemään tulosta. Se on tarvittava voima, halu tai tunne joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Motivoituneen ihmisen tunnistaa energisyydestä, keskittymisestä saavuttamaan tavoitteensa, halusta tehdä työtä, sitoutumisesta työtehtäviin sekä työhön orientoitumisesta. Esimiehen tulee kyetä inspiroimaan jokaista saavuttamaan tavoitteita. Tämän onnistuminen riippuu esimiehen motivointitaidoista sekä johtajuudesta. Itsensä motivointi voi olla yhtä vaikeaa kuin toisten motivointi, mutta toista ei saavuteta ilman ensimmäistä. Esimiehellä on siis suunnan näyttäjänä ja esimerkkinä olemisena tärkeä rooli motivaation kasvattamisessa. (Neil 2004: 58–59.)

Sen ymmärtäminen, mikä motivoi yksilön toimintaan, on ensiarvoisen tärkeää, jotta esimies kykenee motivoimaan työntekijöitään toimintaan. Motivoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan halun tai inspiraation syttymistä joka johtaa toimintaan. Motivaatio syntyy yksilön sisäisistä tarpeista, jotka voivat olla täysin tiedostamattomissa, osittain tiedollisia tai täysin tiedostettuja. Motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä voi olla useita yhtä aikaa. Tämän vuoksi esimiehen onkin syytä tuntea työntekijänsä hyvin. Toisten motivoinnilla tarkoitetaan asioiden mahdollistamista

ja toisen stimulointia toimintaan. Tuntiessa työntekijänsä esimies voi onnistua tehtävässään paremmin. Esimies voi myös motivoida työntekijöitään kannustamalla omalla toiminnalla ja olemuksella sekä asenteella sekä tavoitteellisilla ja motivoivilla ajatuksilla. Lisäksi esimiehen on hyvä tuntea tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaation syntymiseen. (Neil 2004: 59.)

Motivaatio on sitä työnhinkua, joka saa meidät panostamaan hyviin työsuorituksiin ja kantamaan vastuuta tehtävistämme (Hakanen 2009: 30, 39). Organisaatiomuutosten yhteydessä motivaatio työntekijöiden keskuudessa laskee merkittävästi heti kun työyhteisössä saadaan tietoa tulevista muutoksista ja puhutaan niistä. Aina muutostyötä suunniteltaessa olisi hyvä varautua motivaativaurioihin, koska niiden aikana henkilöstön vaihtuvuus vilkastuu ja virheet työssä lisääntyvät ja kehitysprojektit keskeytyvät. (Liukkonen 2008: 149; Kaistila 2011.)

Saavuttaakseen korkean tuottavuuden tason tulee työntekijöiden olla motivoituneita. Tulosten parantaminen onnistuu parhaiten motivoimalla työntekijöitä henkilökohtaisin perustein. Suunnitelma, jolla motivoidaan koko henkilökuntaa samalla tavalla, harvoin toimii onnistuneesti. Ihmiset ovat yksilöitä ja heillä on yksilölliset kykynsä, tarpeensa ja elämäntilanteensa. Esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijöitä työpaikalla tehtävään työhön, sillä jollei näin tehdä, joudutaan jatkuvasti rekrytoimaan ja kouluttamaan uutta henkilökuntaa. Uuden pätevän henkilökunnan saaminen ja palkkaaminen onkin haastava tehtävä näinä kiristyneen kilpailun aikoina. Organisaation voidaan sanoa saavuttaneen motivoimisen onnistuneet tavoitteet, kun henkilökunta tekee työtä innokkasti. Työntekijän motivoimiseen vaikuttaa henkilön ikä, luonne sekä persoonallisuus. Esimiehen alaiselle antama tunnustus tehdystä työstä on hyvin tärkeä motivaation syntymisessä. Palautteen antamisen keinoja on useita ja niitä tulisin käyttää vaihtelevasti. Palautteen antamista tarkastellaan lähemmin luvussa 4.4. (Carrigan 2011: 55; vrt. Terävä 2011: 10.)

Ihmisten hyvän johtamisen sekä muutoskykyisen esimiehen ansiosta, voidaan luoda henkilökunnalle selvät strategiat tavoitteiden saavuttamiseen, heidän innostuneisuuttaan ja luottamusta onnistumiseen voidaan lisätä, sekä ihmisiä voidaan auttaa arvostamaan

toisiaan ja oppimaan kuinka ongelmat voidaan kohdata. Yhteistyön toimivuutta ja sen tärkeyttä ei voida liiaksi korostaa. Ihmisten johtamisen avulla voidaan myös työntekijöitä kannustaa joustavuuteen ja parempiin yhdessä työskentelyn mahdollisuuksiin. Terveystenhuollon lähiesimiehet onnistuvat useasti näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti terveydenhuollossa muutoskykyisen johtajan taidot ovat ehdottomat tehokkuuden saavuttamiseksi. (Leggart 2009: 13.)

Motivointitaitoja voidaan parantaa ymmärtämällä, mikä motivoi itseä ja muita työhön sekä tiedostamalla motivoitumisen eri tasoja. Esimiehen tulee myös nähdä alaisensa uniikkeina yksilöinä, joilla on erilaiset tarpeet ja taustat ja, jotka myös vastaavat erilaiseen stimulaatioon. Motivointitaitojen kehittymiseen vaikuttavat erityisesti myös johtamistaidot. Erityisen tärkeää on muistaa, että puolet motivaatiosta tulee ihmisestä itsestään ja puolet motivaatiosta muodostuu ympäristön vaikutuksesta (Neil 2004: 59, 60). Motivaation kasvaminen ja työn imu tapahtuu myös vuorovaikutuksessa tiimin tai työryhmän jäsenten välillä. Työn imu lisää yhteisöllisyyttä, mutta myös päinvastoin työn imu energisöi ja lisää työntekijöiden työn imua ja motivaatiota työhönsä. Yhteishengen kasvattaminen työyhteisössä on siis tärkeää, jotta työyhteisön energiataso voidaan pitää korkealla. (Hakanen 2009: 40.)

Selkeä tavoitteen asettaminen on tärkeä motivoimisen keino. Tavoitteen tulee olla realistisesti tavoitettavissa, sekä se tulee selkeästi kertoa ja eritellä työntekijöille. Tavoitteesta josta ei ole tietoinen on vaikea motivoitua. Monet tuntevat suurta tyytyväisyyttä ja varmuutta saavuttaessaan tavoitteensa - oli se sitten pieni tai suuri. Erityisesti terveydenhuollon kentällä on tavoitteiden selkeys tärkeää, sillä perustehtävästä on helppo eksyä vaatimusten jatkavassa kasvussa. (Carrigan 2011: 57.)

1.3. Esimies työhyvinvoinnin rakentajana

Työhyvinvoinnin syntyminen vaatii systemaattista johtamista. Esimies luo toiminnallaan toimivan ja tuottavan työyhteisön rakenteita ja kulttuuria kaikille työyhteisöön kuuluville jäsenille. Johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi työilmapiiriin ja työnhallintaan. Johtamisella ja siihen kuuluvalla päätöksenteolla, voidaan vaikuttaa työyhteisön jäsenten oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä on pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen ei saisi jäädä yksittäisiksi ponnistuksiksi, vaan se tulisi jatkua sekä edistyä ja sitä tulisi arvioida. (Terävä 2011: 7.)

Esimiehen tehtävänä on luoda työntekijöilleen kokemus hyvinvoivasta työpaikasta, sillä tämä kokemus vaikuttaa työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen sekä luottamuksen syntymiseen. Hyvinvoivassa työpaikassa ihmiset kokevat tekevänsä mielekästä ja tuloksellista työtä. Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkiolöstöjohtamista. Hyvinvointi myös näkyy ja kuuluu ulospäin ja edesauttaa uuden työvoiman rekrytoinnissa. (Suonsivu 2008: 28.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan rakentaa useasta eri ulottuvuudesta, kuten esimerkiksi asiajohtamisesta, ihmisten johtamisesta ja muutosjohtamisesta. Asiajohtaminen perustuu organisaation strategiaan, sen arvoihin ja taloudellisiin asioihin. Se keskittyy työn organisointiin, sääntöihin, ohjeistuksiin sekä valvontaan ja seurantaan. Asiajohtaminen tarkoittaa taas työyhteisön hyvinvoinnin analysointia ja tältä pohjalta tehtyä kehittämissuunnitelmaa, toteuttamismenetelmää sekä toteutusta. Ihmisten johtaminen taas korostaa työntekijän kuuntelemista ja huomiointia. Sen tärkeänä ulottuvuutena on työntekijästä välittäminen. Toisaalta siihen kuuluvassa valmentavassa johtamisessa etsitään työntekijästä parhaat puolet, osaamiset sekä hänen kiinnostusalueensa. Muutosjohtamisessa taas korostuu työntekijöiden motivointi organisaation toiminnan kannalta tärkeään toimintaan. Avoin ja luottamuksellinen vuoropuhelu, ennakoiva viestinta ja keskusteluilmapiiri tukevat työhyvinvointia muutosjohtamisessa. (Suonsivu 2008: 29–31.)

Mitä paremmin esimiehen ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan, sitä parempaa yhteistyö näiden osapuolien välillä on. Tällöin kumpikin osapuoli on selvillä tehtävistään, tavoitteistaan, vastuistaan sekä rajoistaan. Esimiehen tehtävien ollessa selvästi määritelty, voi hän toimia roolinsa mukaisesti ja vastata niihin odotuksiin, joita hänelle asetetaan. Näin hän pystyy hoitamaan perustehtävänsä mahdollisimman hyvin. Jos esimiehen roolia ole selkeästi määritelty, alkavat työntekijät ottaa vastuuta itselleen. Tällainen toiminta johtuu työntekijän tarpeesta luoda työhönsä selkeyttä ja turvallisuuden tunnetta. Henkilöristiriidat saavat otollisen maaperän esimiesroolin epäselvyydestä ja työpaikalla alkaa ilmetä konfliktitilanteita. (Nummelin 2007: 47.)

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä hyvinvoivat työntekijät jaksavat työssään ja sen ulkopuolella. Tuottavuus kasvaa, henkilöstömenot alenevat ja työn laatu paranee. Työntekijöiden viihtyessä työssään, jaksetaan siinä paremmin ja myös henkilöstön sairaslomat vähenevät. Tästä syntyy selvää säästöä pitkällä aikatahtaimella ja osaaminen säilyy työyhteisössä. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on lisäksi sekä psyykkiset että sosiaaliset resurssit vastata uusiin haasteisiin, sekä mahdollisiin muutoksiin työpaikalla. Terve yhteistyö syntyy johdon, henkilöstön työsuojelun ja työterveyshuollon sekä henkilöstöhallinnon yhteistyöllä. (KEVA 2004: 5, 30.)

Työn suunnittelulla ja oikealla työnjaolla, voidaan vaikuttaa työyhteisön sisäiseen toimintaan ja ilmapiiriin. Toisaalta, jos perustehtävä on kateissa ja työt eivät suju, esiintyy työyhteisötasolla ongelmia ja hankaluuksia ihmissuhteissa. (Niskanen, Murto & Haapamäki 2000: 56; Lönqvist 2005: 26–33.)

Esimies toimii hyvin useasti erilaisissa rooleissa, sekä eri toimijoiden välisessä risteymäkohdassa. Tämä edellyttää, esimiehen oman työhyvinvoinnin suuntamiseksi, keskustelua ja eri toimintavaihtoehtojen työstämistä, oman esimiehen ja mahdollisesti muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Käytännön tasolla tämän voi tarkoittaa tiettyjen työtehtävien delegointia esimiehelle kasaantuvien työtehtävien lisääntyessä. (Järvensivu 2011: 6.)

Esimiestyö vaatii onnistuakseen oikeaa asennetta, osaamista ja tiettyjen edellytysten olemassaoloa. Esimiehen on aika ajoin hyvä käydä läpi, ovatko valta ja vastuu hänen kohdallaan tasapainossa, onko hänellä tieto tavoitteista ja niiden käytännön sovelluksesta työyhteisölle, saako hän tukea johdolta ja omilta työntekijöiltään, onko hänellä osaava ja motivoitunut henkilöstö ja sovinko minä itse esimiestyöhön ja onko minulla tarvittava osaaminen siihen. Esimiestyön onnistumiseen vaikuttavat myös riittävät resurssit. Mitä paremmin henkilöstö ja työyhteisö voivat työssä, sitä paremmin myös esimies onnistuu työssään. Esimiehen kannattaa myös pohtia, mitkä asiat vaikuttavat hänen työntekijöidensä onnistumiseen ja miten onnistumista voidaan tukea. (Manka 2010: 30.)

1.4. Terveysthuollon johtaminen

Esimiestyössä on tapahtunut suuri muutos uuden sukupolven astuttua työelämään. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja uudet työntekijät tulevat tilalle. Voidaan sanoa, että 1980-luvulla syntyneet elävät varhaisia työvuosiaan kokonaan toisenlaisessa maailmassa, kuin vaikkapa 1950-luvulla syntyneet työntekijät. Työelämä ja työt olivat 1980-luvulla jo varsin erilaisia kuin tänään, samoin muu yhteiskunta. Työtä tehtiin myös hyvin erilaisilla työvälineillä ja tekniikka on aivan erilaista tämän päivän työelämässä. Esimies saattaa myös itse edustaa täysin eri sukupolvea kuin hänen ympärillään olevat alaiset ja työtoverit. Uutena haasteena ovat myös erilaisten kielten ja kulttuurien välillä oleva kuilu useammista eri maista tulevien työntekijöiden lisääntyttä. Moninaisuus työpaikoilla voi myös olla resurssi ja esimies voi paljoltikin vaikuttaa siihen, miten siihen työpaikoilla suhtaudutaan. (Järvensivu 2011: 7, 9.)

Terveysthuollon työkentällä esimiestyössä tulee johtamisessa huomioida työn kuormittavuuden vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin. Aina 1990-luvulta lähtien on kuormitus kasvanut selvästi, eikä 2000-luvullakaan ole henkilöstömääriin saatu kuin pientä korjausta. Kiire näkyy ja kuormittaa henkilöstöä vanhainkodeissa ja terveyskeskusten vuodeosastoilla. Lisäksi asiakkaiden väkivaltaisuusoireilu on noussut huomattavasti. (Sinervo 2011: 10.)

Työ terveydenhuollon kentällä on fyysisesti ja psyykkisesti hyvin kuormittavaa. Kiire korostaa fyysistä kuormitusta. Oikeat työasennot, apuvälineiden riittävä käyttö, sekä parityöskentely olisivat keskeisiä helpottavia tekijöitä. Työ on myös psyykkisesti kuormittavaa. Kuormittavuus näkyy kiireenä, epäselvinä tehtäväkuvina, vastuuna, työyhteisön ja johtamisen ongelmina. Muistisairaat potilaat ovat yksi kuormittavuutta lisäävä tekijä, varsinkin suurissa sekayksiköissä. Yksikin haasteellinen asiakas saattaa sotkea työrytmin ja aiheuttaa työprosessiin häiriöitä. (Sinervo 2011: 10.)

Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta työn hallinta on keskeinen tekijä työn motivoituvuuden, viihtyvyyden ja kuormittavuuden suhteen. Kun työntekijällä on paljon vaikuttamismahdollisuuksia, suurta kiirettä ja muitakin työn vaatimuksia voidaan sietää ilman, että stressi muuttuu haitalliseksi. Keskeistä on se, että työntekijä voi suunnitella työtänsä mahdollisimman itsenäisesti, ajoittaa työtään itsenäisesti ja se, että hän pääsee käyttämään kykyjään paremmin työssään. Myös se, että hän kokee voivansa oppia ja että työ on hänelle haastavaa, on tärkeää. (Sinervo 2011: 10–11.)

Terveydenhuollon johtamisen kentällä priorisointikysymykset ovat osa yhteiskuntapolitiikkaa. Eettiset priorisointiasiat, kuten vanhusten hoidon tila ja hoitojonot, ovat nousseet julkiseen keskusteluun, vaikka eettinen arvokeskustelu onkin jäänyt heikoksi. Toiminnan tehokkuus, työelämän laatu ja henkilöstön jaksaminen, sekä näiden asioiden johtaminen, on nostettu yhdeksi kansalliseksi kehittämisen kohteeksi. Taloudelliset kysymykset, rakenneuudistukset, pula osaajista ja työnjaolliset kysymykset, tuovat oman haasteensa alan johtamiselle. Johtamisen haasteellisuutta lisää se, että johtajat eivät useastikaan ole ammattijohtajia, vaan oman lääkäri- tai hoitoalansa erityisasiantuntijoita. Johtotehtäviin valmentaudutaan pääosin käytännön kokemuksen kautta. (Ikola - Norrbacka 2010: 22.)

Hyvin toimivan terveydenhuollon organisaation tunnuspiirteet ovat Simolan ja Kinnusen (2005: 129–133) mukaan: 1) tavoitteiden selkeys 2) myönteinen suhtautuminen organisaatioon 3) hyvät vaikutusmahdollisuudet työoloihin 4) hyvä johtaminen 5) tiedonkulun tehokkuus 6) työryhmän kiinteys 7) hyvä ilmapiiri. Lisäksi hyvin toimivalla työyhteisöllä on yhteiset arvot ja yhteinen visio. Näiden myötä

rakennetaan työyhteisölle toimiva strategia. Työyhteisön esimies välittää vision, arvot ja päämäärät henkilöstölle ja myös itse sitoutuu niihin. Toimiva työyhteisön rakenne olisi kevyt, lähinnä tiimiorganisaatio, jossa työntekijöillä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työoloihin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työntekijöiden autonomia ja työroolien selkeys ovat myös tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin saavuttamisessa.

2. MOTIVAATION MUODOSTUMINEN

Yleisesti ottaen lukuisat eri organisaatioteorioiden edustajat ovat pitkään tiedostaneet motivaation merkityksen organisaation kulttuurille (Deci & Ryan 1985; Maslow 1954; McClelland 1975; Miner 1965; Ryan & Deci, 2000). Muutamat tutkimukset ovat keskittyneet motivaation johtamiseen. Chan ja Drasgow`n (2001) Motivation to Lead theory, on tehnyt tietä ajatukselle johtajan käyttäytymisen ja yksilöiden erojen välisestä yhteydestä johtamisen motivaatioon syntymiseen. Chan ja Drasgow`nin (2001) mukaan kognitiivisilla toiminnoilla on merkittävä osa tarkasteltaessa motivaation syntymistä. Motivaation johtamisen käsitteen, Chan ja Drasgow (2001) määrittelevät, yksilöiden erilaisuudeksi omaksua johtamisen päätöksentekoa, arvioitaessa johtajuuden harjoittamista, rooleja sekä vastuuta suhteessa johtamisen intensiivisyyteen, sekä pyrkimykseen johtajana. (Chan & Drasgow 2001: 482; Chandler 2005: 19, 20.)

2.1. Maslowin tarveteoria

Esimiehen ja alaisen suhteessa on paljolti kysymys siitä, kuinka paljon alainen on halukas tekemään. Kaikilla yksilöillä on inhimilliset perustarpeensa ja kun ne ovat täytetyt, on ihmisellä taipumus tehdä työtä mahdollisimman täydellä potentiaalilla. Maslowin teorian mukaan ihmisen perustarpeet palvelevat motivoivana voimana käytöksen taustalla. Teorian mukaan ihmisen käytöksen taustalla on viisi perustarvetta: psykologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, esteettiset tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Niin kauan kuin nämä tarpeet ovat täytetyt liikumme kohti itsemme toteuttamisen tarpeita. Esimiehen tulee olla hyvin tietoinen näistä tarpeista ja pyrkiä täyttämään nämä tarpeet. (Maslow 1954; Carrigan 2011: 57–58.)

Abraham Maslow`n (1954) esittämä tarveteoria on tunnetuimpia motivaatioteorioita. Ihmisen universaalit tarpeet muodostavat hierarkisen järjestelmän. Fysiologisista tarpeista edetään turvallisuuden ja liitynnän tarpeisiin ja sitä kautta lopulta arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettyjä ensin

ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. Kun esimerkiksi alemman tason fysiologiset tarpeet ovat tyydytetyt, ne eivät toimi motivaation lähteenä, vaan kiinnostuksen kohde siirtyy ylemmän tason tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Lämsä 2005: 82–83; Koontz 2006: 290–291.)

2.2 McGregorin x- ja y-teoria

Samanlaisia ajatuksia ihmisen motivoitumisesta kuin Maslow esittää myös McGregory tunnetuissa x- ja y teorioissaan. McGregoryn mukaan:

”Man is a wanting animal – as soon as one of his needs satisfied, another appears in its place. This process is unending. It continues from birth to death. Man continuously puts forth effort – works, if you please – to satisfy his needs.”(McGregor 1960: 36)

Ihmisen tarpeet järjestäytyvät ikään kuin sarjaksi eri tasoja tärkeysjärjestyksen mukaan. Alimmalla tasolla ovat fyysiset tarpeet. Näihin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi jokapäiväinen ruokamme. Olosuhteista riippumatta, ihmisen tarpeet rakkaudelle ja tunnustukselle ovat merkityksettömiä jos vatsa on ollut tyhjänä pitkään. Mutta kun ihminen syö säännöllisesti, ei nälkä ole enää tärkeä tarve eikä motivoiva tekijä. Tyydytetty tarve ei ole motivoivaa käyttäytymistä. Kun fyysiset tarpeet ovat järkevästi tyydytetty alkavat seuraavan tason tarpeet motivoida ja dominoida ihmisen käyttäytymistä. (McGregor 1960: 37; Schermehorn 2010: 37.)

Fyysisten tarpeiden jälkeen ihmisen tarpeiden tärkeysjärjestyksessä tulevat turvallisuuden tarve. Jos ihminen tuntee asemansa turvalliseksi, on hän valmiimpi ottamaan riskejä, mutta jos hänen asemansa on uhattuna, on tärkeimpien tarpeiden listalla aseman vahvistaminen ja uhan poistaminen. Työntekijän asemasta riippumatta on vakituisen työsuhteen arvo korkea. Myös turvallisuuden ohella, sosiaaliset tarpeet tulevat kuvaan mukaan fyysisten tarpeiden täytyttyä. Sosiaalisiksi tarpeiksi voidaan määrittellä johonkin kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet sekä ystävyys ja

rakkauden saamisen ja antamisen tarpeet. Sosiaalisen tarpeen tyydyttämisen tarpeen ovat osoittaneet monet esimerkit siitä, miten läheisesti ja tiiviisti työtä tekevät tiimit ovat tehokkaampia kuin yhtä monta henkilöä yksintyöskenteleviä. (McGregor 1960: 37; Shermehorn 2010:37–38.)

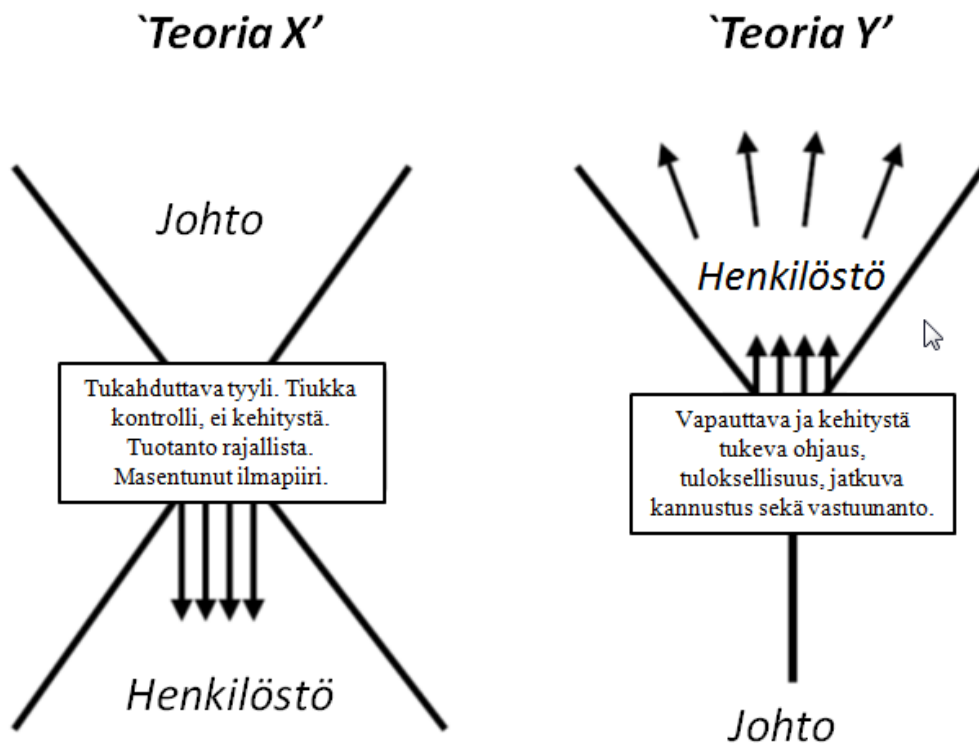
Sosiaalisten tarpeiden yläpuolella tulevat tulevat ihmisen egoistiset tarpeet. Egoistiset tarpeet voidaan jakaa kahteen luokkaan: Tarpeisiin, jotka koskevat ihmisen itsetuntoa, itsevarmuutta ja autonomisuutta koskien saavutuksia, pätevyyttä ja tietoa, sekä tarpeisiin, jotka voidaan yhdistää maineeseen, statukseen, tunnustukseen ja kunnioitukseen. Lopulta hierarkian huipulla tulevat itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä ovat tarpeita, jotka huomioivat ihmisen yksilöllisen potentiaalin ja henkilökohtaisen kehittymisen sekä mahdollistavat luovuuden. (McGregor 1960:38–39; Shermehorn 2010: 38.)

Ihminen, jonka fyysisten tarpeiden ja turvallisuuden tarpeiden tai yhteisöön kuulumisen, itsenäisyyden, statuksen tai henkilökohtaisten tarpeiden alueella on ongelmia tai puutteita alkaa näyttämään käytöksessään passiivisuutta, vihamielisyyttä tai kieltäytymään vastuusta, joka kuuluu ihmisluonteeseen. (McGregor 1960: 39.)

Kun tarkastellaan palkitsemista, jota yleisesti käytetään tyydyttämään työntekijän tarpeita, hyödyntävät häntä vasta hänen jättäessään työnsä. Työstä maksettavaa palkkaa esimerkiksi ei voi käyttää itse työtä tehdessä, mutta silti minimaalinen kannustinlisä kuitenkin aiheuttaa kiivasta keskustelua. Kannustinlisän saaja saa tiettyä statusta, joka vaikuttaa työtilanteeseen itseensä. Samoin käy muiden reunahyötyjen kanssa, joita ovat ylityökorvaukset, vuorolisät, lomat, terveyspalvelut, elinkorot, ne hyödyttävät ihmistä vasta hänen jättäessään tai poistuessaan työstä. Rahalla itsessään on vain rajoitettua arvoa korkeamman tason tarpeisiin, mutta rahan ansaitsemiseen voidaan aikaansaada keskitetty huomio, jos tarjolla ei ole muita keinoja tai välineitä. (McGregory 1960: 41.)

McGregorin mukaan johtamista voitiin ajatella kahden eri ihmiskäsityksen kautta. X-ihmiskäsityksessä työ on työntekijöille luontaisesti vastenmielistä ja työntekijöiden ajatellaan olevan vastuuntunnotomia ja kyvyttömiä ratkaisemaan pulmia itsenäisesti.

Tämän vuoksi johtamisessa tarvitaan tiukkaa vakvontaa ja pakottamista. Johtamiseen rutiineihin kuuluu tällöin työntekijöiden tekemän työn aktiivinen kontrolloiminen. Vastaavasti Y-ihmiskäsityksessä ajatellaan, että työ voi olla mielekästä ja jopa leikinomaista hyvissä työolosuhteissa. Työntekijöillä ajatellaan olevan luovaa ongelmanratkaisukykyä ja heitä voidaan motivoida eri palkitsemisen keinoin. Työntekijöiden ajatellaan myös olevan itseohjautuvia. Kuvio 1. Havainnollistaa McGregorin x- y teorian mukaisia johtamistapoja. (McGregor 1960: 11–13, 34–36, 38, 54; Sapru 2006: 197–198; Niemistö 2010.)



Kuvio 1 McGregorin x- ja y-teorioiden ihmiskäsitysten mukaiset johtamistyyli. (Niemistö 2010)

Työnantaja voi luoda olosuhteet, jotka kannustavat työntekijöitä etsimään motivoitumisen tekijöitä itselleen. Tiukalla ohjauksella ja kontrollilla on vain vähän vaikutusta ihmisiin, joiden tärkeisiin tarpeisiin kuuluvat sosiaaliset ja egoistiset tarpeet. Päinvastoin tällaiset ihmiset alkavat käyttäytymään passiivisesti ja laiskasti, eivät halua

ottaa vastuuta ja alkavat esittämään järjenvastaisia vaatimuksia taloudellista korvauksista. Esimiehen tulisi pikimmiten huomioida työntekijöiden yksilölliset kyvyt ja heidän hallussaan olevat kyvyt oppimiseen ja kasvamiseen. (McGregor 1960: 43; Sapru 2006: 199.)

McGregoryn y-teoria keskittyy yksilön ja organisaation tavoitteiden integroimiseen. Keskeisin piirre y – teoriassa on olosuhteiden luominen sellaisiksi, että organisaatioon jäsenet voivat saavuttaa omia tavoitteitaan samalla, kun keskittävät pyrkimyksensä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatio voi tällä tavalla saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia ja olla tehokkaampi tuloksen tekemisessä. Avainasiassa on yksittäisen työntekijän osallistuminen häntä koskeviin päätöksiin ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden esitleminen. (McGregor 1960: 49–52; Sapru 2006: 199–200.)

Yksilön tavoitteena tulisi olla ensisijaisesti organisaation tavoitteisiin pyrkiminen ja näin tehdessään, hän saavuttaisi parhaiten omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Tässä onnistuakseen on organisaation kannustettava työntekijää henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kapasiteettinsa käyttämiseen. Työntekijän kapasiteetiksi voidaan määritellä tiedot ja taidot, joita hänellä on organisaation tulokseen pääsemiseksi. (McGregor 1960: 55; Sapru 2006: 199–200.)

Y-teorian mukaan organisaatioon sitoutuneet ihmiset suuntautuvat itsestään ja käyttävät itsekontrollia organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. On itsestään selvää, että kontrollia on käytettävä asianmukaisesti ja erityisesti silloin, kuin aitoa sitoutumista organisaatioon ei voida saavuttaa. Y-teorian voidaan sanoa olevan kutsu tekemään innovaatioita ja käyttämään luovuutta. (McGregor 1960: 56–57.)

Käytännössä y-teorian käyttäminen hallinnon välineenä etenee neljää eri vaihetta mukaillen. Ensiksi määritellään työn vaatimukset laajasti ja perustetaan tavoitteita rajoitetuille aikajaksoille. Sen jälkeen laaditaan työn hallinnan prosessit tavoitejaksoille. Lopuksi suoritetaan tuloksien arvioiminen. Tuloksien arvioiminen on tärkeää, sillä

ainoastaan palautteen ansiosta työntekijä voi oppia ja kehittyä työssään ja mahdollisesti tehdä vaadittavat korjaukset. (McGregor 1960: 62.)

Oppivan organisaation taustalta voidaan löytää McGregoryn (1960) y-teorian mukainen ihmiskäsitys, missä jokainen ihminen ymmärretään aktiiviseksi, itseohjautuvaksi, kykeneväksi ja kehittyväksi ihmiseksi, joka kykynee kontrolloimaan omaa työtään ja saavuttamaan huipputuloksia. Työntekijöissä itsessään on olemassa motivaatio ja kapasiteetti kehittymiselle. Lisäksi y-teorian mukainen ihmiskäsitys edellyttää, että johto on vastuussa elementeistä, jotka mahdollistavat tuloksen aikaansaamisen. Näitä elementtejä ovat raha, materiaalit, laitteet ja ihmiset, joita tarvitaan hyvän kokonaisuuden saavuttamiseen. Johdon tehtäviin kuuluu myös järjestää organisaation olosuhteet ja toimintamethodit niin, että työntekijät voivat saavuttaa omat sekä organisaation päämäärät. Yksilön tulee huomata, että hän saavuttaa omat tavoitteensa organisaation tavoitteiden kautta. Terveystenhuollon organisaatiossa tavoitteena on taata kaikille asiakkaille laadukkaat palvelut. Hoitajan tavoitteena on kokea onnistumista työssään ja olla hyödyllinen ja tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Yhdistettäessä nämä kaksi tavoitetta; organisaation ja yksilön, voidaan todeta, että yksilö saavuttaa omat tavoitteensa organisaation kautta. Palvelemalla asiakkaita laadukkaalla tavalla, hoitaja kokee myös onnistumista, hyödyllisyyttä ja kyvykkyyttä. (Laaksonen 2008: 25.)

2.3. Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria

Frederick Herzberg esitteli vuonna 1959 (Motivation to Work) mallin, jonka mukaan työmotivaation sisältöön vaikuttavat asiat voidaan jakaa kahtia: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttävät tekijät ovat itse työhön liittyviä ja saavat aikaan työntekijässä myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen työtä kohtaan. Toisaalta tyytymättömyys eli hygieniatekijät eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen ympäristöön. Nämä ulkopuoliset työhyvinvointiin liittyvät tekijät saavat työntekijän tuntemaan itsensä tyytymättömäksi sekä onnettomiksi, ja nämä tekijät aiheuttavat kielteistä asennoitumista. (Lämsä 2005:

84.) Kuvio 2. Havainnollistaa Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijöitä verrattuna toisiinsa.

<i>Motivaatiotekijät:</i> -liittyvät itse työhön -lisäävät työtyytyväisyyttä	<i>Hygieniatekijät:</i> -liittyvät työympäristöön -lisäävät tyytymättömyyttä
Tunnustus työstä Saavutukset työssä Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä Ylennys Vastuu Työ sinänsä	Yrityspolitiikka ja hallinto Henkilösuhteet esimieheen Henkilösuhteet työtovereihin Työskentelyolosuhteet Palkka, status Työturvallisuus

Kuvio 2 Motivaatio ja hygieniatekijät Herzbergin mukaan (Lämsä 2005: 84).

Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Toisaalta työntekijän huonoiksi kokemat asiat lisäävät tyytymättömyyttä ja heikentävät näin motivaatiota. Jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä, tulee vaikuttaa hygieniatekijöihin ja kun näitä on parannettu, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Näin ollen työhyvinvointiin panostamalla voidaan lisätä työmotivaatiota. (Lämsä 2005: 84; Adair 2006: 66, 69; Koontz 2006: 292.)

Työntekijän motivoitumiseen vaikuttavat näin ollen monet tekijät. McGregorin mukaan motivaatiotekijät muodostuvat x- ja y-tyypin ihmiskäsityksistä, jonka pohjalta pyritään motivoimaan ja hakemaan vastausta kysymykseen, mitkä tarpeet dominoivat ihmisten käyttäytymistä. Maslowin mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat eriaisteiset tarpeet, kun taas Herzbergin mukaan motivaatioon vaikuttavat työhön liittyvät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät. Tyytyväisyys - ja tyytymättömyysasiat saattavat olla sisäisiä tai ulkoisia hygienia-asioita. (Adair 2006: 69; Koontz 2006: 305.)

3. TYÖHYVINVOINTIIN JA MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työhyvinvointia voidaan tarkastella henkilökohtaisena kokemuksena, johon vaikuttaa työympäristössä useat eri tekijät. Työhyvinvointi on, sekä työntekijän itsensä kokemaa elämän laatua, että lähiyhteisön ja yhteiskunnan tarjoamia palveluja ja resursseja. Työntekijän kokemus työryhmään kuulumisesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa työssään itseään koskeviin asioihin lisää työtyytyväisyyttä. Työntekijä saa hyvinvoinnin kokemuksen työn merkityksellisyyden ja työn hallinnan kautta. On myös tärkeää, että työntekijä kokee työssään olevansa arvostettu, oikeudenmukaisesti kohdeltu ja täysivaltainen työyhteisön jäsen. Työhyvinvoinnin voidaan määrittellä muodostuvan mielekkäästä työstä, osaamisesta ja työssä onnistumisen tunteesta, fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä, arvostavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, työyhteisön hyvästä hengestä, yhteistyöstä ja toimivasta työympäristöstä. (Suonsivu 2008: 12.)

Työhyvinvointi voidaan ajatella syntyvän yksilön, työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Työhyvinvointi näkyy työntekijässä työnilona ja vastaavasti organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Huomionarvoista on se, että hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Hyvä työilmapiiri auttaa myös kestämaan tilapäiset vastoinkäymiset. Työhyvinvointi on sitä, että on mukava tulla töihin ja lähteä töistä kun on saanut hyvää aikaan. (Manka 2012: 13.)

Niskasen, Murron & Haapamäen (2000) mukaan toimiva työyhteisö muodostuu perustehtävän selkeydestä ja tavoitteiden selkeydestä. Pelisäännöt ovat kaikille selvät. Työsuunnittelu ja töiden kuormitusrakenne on oikea, sekä tiedonkulku on tehokasta kuten myös kokousten pitäminen. Sisäinen ilmapiiri on hyvä ja työstä saa esimieheltä palautetta. Ongelmat selvitetään ja suhteet muihin yksiköihin pidetään hyvinä. Vastaavasti Sinervo (2011: 12) näkee toimivan työyhteisön perustuvan oikeudenmukaiseen johtamiseen, jossa työntekijä pystyy ennakoimaan, mikä käyttäytyminen on sallittua ja suotavaa. Näin yksikön periaatteet ovat helppo omaksua

myös omiksi periaatteiksi. Oikeudenmukainen johtaminen tuottaa hänen mukaansa johdonmukaisuutta.

Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen riippuvat myös työn organisoinnista, keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja työssä kehittymisen mahdollisuuksista. Työntekijän oman työnsä palkitsevuuden kokemisen kautta, voidaan nähdä millaista organisaation johtaminen ja esimiestyö ovat. (Valtion työmarkkinalaitos 2008: 3; Sinervo 2011: 12.)

Motivointirutiineja tarvitaan suurten muutosten yhteydessä, sekä arkipäivän henkilöstöasioiden hoitamisessa. Työhyvinvointiin tehtyjen panostusten seuranta antaa organisaatiolle tärkeää tietoa, koska organisaatio oppii tehdyn työn vaikutuksista seurantarutiiniensa avulla. HyväksyttämISRutiineja henkilöstöpalveluilla on useita, kuten työterveyshuollosta saadut lääkärintodistukset ja eläkepäätöksiin tarvittavat lausunnot sekä terveystarkastukset ja muut tiedon ja taidon tasoa mittaavat kontrollit. Tällainen seuranta on palautteen antamista, ja se motivoi, sekä palvelujen tuottajaa, että niiden vastaanottajaa. Henkilöstön hyvinvointityö mielletään näkymättömäksi hyveeksi, mikä saa uusia haasteita kun arvot, moraali ja etiikka nousevat esille kansainvälistymisen myötä. (Liukkonen 2008: 68–69.)

Työn haasteellisuus, sujuvuus, hallinta ja turvallinen sekä terveellinen työympäristö edistävät henkistä hyvinvointia. Nämä seikat vaikuttavat myös tuottavuuteen, sillä hyvinvoiva työntekijä kokee, että työ on hallinnassa, se sujuu ja hän haluaa tehdä työtä. Tärkeää on myös huomioida työn oikea mitoitus ja työn mielekkyys työntekijälle. Työn tulee myös tarjota työntekijälle tarpeeksi haasteita sekä mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä. Kun työympäristö on riskitön ja vaaratilanteet on huomioitu, lisää se myös työntekijän hyvinvointia. Työntekijän mahdollisuus keskustella työtoverin kanssa tauolla tai työn kuluessa on henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004: 6.)

Jokaisen työntekijän kohdalla on esimies avainasemassa mahdollistamassa työn hallintaa. Työn hallinnassa on kyse työn monipuolisuudesta, mahdollisuudesta käyttää taitojaan ja osaamistaan. Osallistumismahdollisuuksien olemassaolo on tärkeää, kuten

myös työyhteisön sosiaalinen tuki. Esimiehen oikeudenmukaisuus on keskeinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä työyhteisössä. (Asikainen, Helenius & Matikainen 2002: 22; Suonsivu 2008: 25; Sinervo 2011: 12.)

Työhyvinvointiin pyrittäessä johtajan perustehtävänä on johtaa ja valvoa alaisiaan, sekä jakaa työtehtävät. Hänen työtehtävänä on työrutiinien luominen, jotka kohtelevat työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Työntekijät haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. He haluavat myös henkilökohtaista palautetta, vaikuttaa omaan työhönsä ja ympäristön, jossa heidän kykyjään voidaan käyttää täysimääräisesti. (Suonsivu 2008: 25.)

Työntekijöiden kuin organisaationkin terveys ja hyvinvointi ovat aina muodostaneet yhtälön, vaikka sitä ei aina halutakaan tunnustaa. Ilman vahvaa taloutta ei ole myöskään työtä, eikä sen enempää työntekijöitäkään – saati tarvetta panostaa työhyvinvointiin. Henkilöstön ja organisaation toimintakykyä tukevilla palveluilla ja niitä tekevillä, tulisi olla paljon tietoa organisaation toimintatavasta, kehityksen suunnasta, kilpailutilanteesta ja työn tuomista vaatimuksista, sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työterveyspalveluiden nähdäänkin tulevaisuudessa keskittyvän enemmän työpaikoilla määriteltymiin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin. (Liukkonen 2008: 52–53.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa-alue esimiestyössä ja johtamisessa. Menestyäkseen tehtävässään organisaation johdon tulee huolehtia hyvän henkilöstöpolitiikan toteutumisesta, riittävistä henkilöstövoimavaroista, henkilöstön sitoutumisesta sekä hyvästä osaamisesta. Tämä vaatii riittävää perehdyttämistä, kehityskeskusteluiden säännöllistä käymistä sekä työhyvinvoinnin tukimuotojen kuten työterveyshuollon tarjoaman yhteistyön käyttämistä. Näillä keinoin työntekijät jaksavat paremmin työssään ja esimiestyö luo hyvän pohjan työtyytyväisyydelle sekä organisaation tuloksellisuudelle. Työhyvinvointi tulee nähdä osana strategista toimintaa, suunnitelmallisena, pitkälle aikavälille suuntautuvana sekä ennakoivana toimintana. (Suonsivu 2008: 27.)

3.1. Oppiva organisaatio ja kouluttautuminen

Oppiva organisaatio tulee mahdolliseksi, jos työyhteisössä vallitsee avoin ja kehittämistä edistävä ilmapiiri. Osaamisen jakaminen, sekä työyhteisön oppimista edistävät yhteisölliset opetus- ja toteutustavat täydennys- ja jatkokoulutuksessa, auttavat kehittämään jaettua asiantuntijuutta. (Luukkainen & Uosukainen 2011: 109, 110.)

Oppivan organisaation käsitteestä löytyy inhimillisen pääoman elementtejä. Inhimillinen pääoma tarkoittaa organisaation toimintaan liittyviä immateriaalisia arvojen varantoa, joita ovat esimerkiksi henkilöstön pätevyys, innovatiivisuus, luovuus, tehokkuus, pysyvyys, motivaatio ja sisäinen yrittäjäys. Lisäksi luottamus liitetään inhimilliseen pääomaan. (Lumijärvi 2006a: 186.)

Oppivan organisaation käsite muodostuu viidestä eri teemasta. Näistä ensimmäisenä voidaan mainita, että organisaatiolla on yhteinen tulkinta tavoitteenasettelustaan, sekä yhteinen käsitys siitä, mitä kulloinkin tavoitellaan ja miksi ollaan olemassa. Toiseksi on tärkeää, että organisaatioon kuuluvilla on selvä käsitys siitä, miten hyvin toimitaan ja miten hyvin tuloksia saadaan aikaiseksi, sekä miten hyvin pärjätään verrattuna kilpailijoihin. Kolmanneksi on tärkeää että toimintapoja kehitetään yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kanssa. Neljäs oppivan organisaation käsitteeseen vaikuttavista asioista on tulosten säännöllinen mittaaminen ja viidenneksi organisaatiossa vallitsee työyhteisökulttuuri, jossa virheistä opitaan. (Virtanen 2005: 54–57.)

Tietojen jakamiseen tarvitaan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä, joka aikaansaa ihmisten oppimisen omasta toiminnastaan, sekä sen, että he kokevat olevansa arvostettuja ja arvokkaita organisaatiossa. Oppivan organisaation piirteiksi voidaan mainita vapaa ja avoin vuorovaikutus, oppiminen ja kehittämisen arvostaminen, itseohjautuvuus, tiimityö ja tiimissä oppiminen, muutoksen ymmärtäminen sekä konfliktien hallinta. (Laaksonen 2008: 23.)

Jokaisella terveydenhuollon ammattilaisella on lain velvoittama velvollisuus ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain (559/1994)

mukaisesti. Valtioneuvoston 11.4.2002 tekemässä periaatepäätöksessä määritellään periaatteet henkilöstön osaamisen turvaamiseksi. Periaatepäätöksen mukaan henkilöstölle järjestetään 3-10 koulutuspäivää vuodessa peruskoulutuksesta, työn vaativuudesta ja työnkuvan muuttumisesta riippuen. Kustannusvastuu koulutuksista on työnantajalla. Täydennyskoulutuksen merkitys korostuu terveydenhuollossa, koska hoitokäytännöt muuttuvat jatkuvasti lääketieteen, biotieteiden, terveystieteiden sekä teknologian nopean kehityksen myötä. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen vaikuttavat myös työelämän muutokset sekä potilaiden lisääntyvät vaatimukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003.)

Asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää, että ihminen pyrkii jatkuvasti syventämään ymmärrystään, osaamistaan ja osaa katsoa omaa toimintaansa kriittisesti. Asiantuntijuuteen liittyy kokonaisuuksien hallitseminen ja ymmärtäminen ja kyky tarkastella oma työtänsä laajemmasta näkökulmasta. Oppiminen on asiantuntijuuden perusedellytys ja ilman tietoa on mahdoton olla asiantuntija. Tämä edellyttää asiantuntijalta aktiivista tiedonhankintaa, luovuutta, innovatiivisuutta ja monenlaista tietoperustaa. Asiantuntijuus kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, sekä koulutuksen ja työkokemuksen kautta. (Luukkainen & Uosukainen 2011: 105.)

Osaamistarpeiden ennakointi kiinnostaa eri organisaatioissa ja yhteistyö koulutusorganisaation kanssa koetaan hyödylliseksi. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita opettajien työelämään tutustumisen jaksot ja neuvottelukuntien yhteistyö. Opettajien taitojen tulee vastata työelämän vaatimukseen, jotta he voivat ohjata työmarkkinoille tulevia työntekijöitä. Muita osaamisen ja koulutustarpeen arvioitkeinoja ja kehittämiskeinoja ovat kehityskeskustelut ja verkostotyöskentely. Myös erilaisia osaamiskartoituksia käytetään hyödyksi. (Korpelainen 2009.)

Yleisimmät kouluttautumisen esteenä olevat syyt ovat työpaikan kiireet tai se, ettei sopivaa koulutusta ole tarjolla tai jokin muu vaikeus päästä sopivaan koulutukseen. Vanhimman ikäryhmän osallistumisaktiivisuus koulutuksiin voi johtua työnantajälähtöisistä syistä tai omasta motivaatiosta. Osa vanhemmasta työntekijäpuolesta saattaa kokea kiinnostuksen puutteen tai koulutuksen

hyödyttömyyden syyksi olla osallistumatta. Osa työelämän uusista vaatimuksista on ikääntyneille suurempi haaste ja uhka kuin nuoremmille. Tämän vuoksi ikääntyvien koulutus ja uuden oppiminen vaatii erityistä panostusta. Ikääntyvät tarvitsevat oppimisen kokemuksia ja uskoa omaan oppimiskykyynsä. Ikääntyneiden pätevyyden vahvistamisen kohteena ovat erityisesti tietoteknisten taitojen hallinta, tiedon käsittely- ja prosessointikyky, kielitaito ja uusien asioiden oppimis- ja omaksumiskyky, muutoksen sietokyky, ryhmätyökyvyt ja kansainvälisyystaidot. (Ilmarinen 2006: 158, 159.)

Työorganisaation tulisi olla keskeinen oppimisympäristö ihmisen elämän eri vaiheissa. Henkilöstön kehittäminen tulisi nähdä voimavarana, ei vain kustannustekijänä. Jo olemassa olevien työntekijöiden osaamisen kehittäminen on monesti taloudellisesti kannattavampaa, kuin uuden henkilöstön palkkaaminen tai henkilöstön vaihtaminen nuorempaan ja koulutetumpaan. Täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi ei kasveta hetkessä. Harmillista on se, että kypsyys näyttää menettäneensä merkityksen nykyisessä työelämässä. Kokemuksen kautta karttunut osaaminen on erilaista kuin nuorempien työntekijöiden osaaminen, mutta kumpaakin tarvitaan. Kokemuksen muuttaminen tiedoksi ja osaamiseksi vaatii lisää tietoa niistä prosesseista, joiden kautta kokemuksesta syntyy lisäarvoa eikä kielteistä urautumista. (Ilmarinen 2006: 166–168.)

Asiantuntijuuden kehittyminen edellyttää tiivistä yhteistyötä työelämän ja koulutuksen välillä. Jatkuvan muutoksen edellyttämää ongelmanratkaisukykyä, uusia toimintatapoja ja työvälineitä opitaan yhdessä. Sairaanhoidajan tulevaisuuden osaamiseen tulee kuulumaan asiakaskeskeinen, moniammatillinen ja monikulttuurillinen kumppanuusosaaminen, potilasturvallisuus- ja teknologia osaaminen, sekä terveyshyötyä tuottavan näyttöön perustuvan toiminnan ja hoitotyön taidot. Koulutuksen tehtävänä on tietämisen ja taitamisen oppimisen edistäminen yhteistyössä työelämän kanssa, jotta tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin kyetään vastaamaan. (Luukkanen ym. 2011: 113.)

3.2. Yhteinen arvopohja

Terveysthuollon henkilöstön ammatilliset arvot ovat luonteeltaan eettisiä. Keskeisiä arvoja terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskuudessa ovat ihmisarvo, itsemääräämisoikeus, huolenpito ja oikeudenmukaisuus. Nämä arvot määrittävät eettisesti hyvän terveydenhuollon. Toisaalta organisaatiossa tehdään valintoja, siitä mikä on oikein ja mikä väärin tai mikä on hyvää tai huonoa. Perustehtävä on voimakkaasti ihmiskeskainen ja siinä painottuu humanistinen käsitys ihmisestä. Perustehtävä ja arvot muodostavat perustan organisaation tavoitteille ja keinoille, joilla ne pyritään saavuttamaan. Suomessa terveysthuollus ovat läkistääteisesti velvoitettuja ja julkisen terveydenhuollon lähtökohdana on riittävien ja laadukkaiden palveluiden tuottaminen kuntalaisille. Terveysthuollon edistäminen on esimerkiksi määritetty arvoihin perustuvaksi tavoitteeksi ja välineeksi ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin aikaansaamiseksi. (Törmänen & Paasivaara 2012: 40, 41.)

Hyvinvointipalveluissa tulosta tekevien ihmisten johtaminen perustuu eettiin lähtökohtiin sekä arvoperustaan, joka on yhdessä sovittu. Nämä yhdessä ilmaisevat sen lähtökohdan, jolla potilaat ja asiakkaat kohdataan ja jolla johtaja lähestyy työntekijöitään. Eettiset lähtökohdat ja arvoperusta tarkoittaa toiminnan visionääristä viitekehystä, joka auttaa jokaista yksilönä, työntekijänä ja johtajana noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. (Kiikkala 2008: 19.)

Henkilöstön seurannan kohteena pitäisi henkilöstökuvassa yhdistyä arvot, lojaalisuus, kulttuuri, yhteenkuuluvuus ja yhteistyöhalukkuus. Voittaja on organisaatio, joka parhaiten yhdistää erilaisten ihmisten arvomaailmat, verkostot ja kulttuurin. Näiden asioiden yhdistäminen vähentää sisäisiä konflikteja ja kriisejä ja muuttaa ne sen lisäksi paremmin hallittavaksi ja asiapohjaisimmiksi. Se yritys, jolla ei työn, tekijän ja asiakkaan yhdistävää arvojen ketjua ole, tai joka ei näe sitä ketjua, käyttää enemmän aikaa ja resursseja tuottamattomaan työhön. Toisin sanoen aikaa hukkaantuu yhteyden hakemiseen (Liukkonen 2008: 153). Viranhaltijoilta ja luottamushenkilöiltä vaaditaan keskinäistä vuorovaikutusta ja taitoa reagoida arvojen ja arvostusten muutokseen.

Avoimuus ja julkisuus ovat periaatteita, joita päätöksenteossa ja toiminnassa tulisi noudattaa. (Törmänen 2012: 41.)

Terveystieteiden toiminta-alueella päätöksenteon yhteiset arvot ja niihin tukeutuva arvokeskustelu liittyvät arjen hoitotyöhön. Potilasasiakkaiden tarpeisiin tulisi kyetä vastaamaan ratkaisuilla, jotka kyetään perustelemaan ja samalla pääsemään tavoitteeseen. Arvotietoisuus on sitä, että tiedetään mitä arvot ovat ja kuinka ne ohjaavat toimintaa. Erityisen tärkeät arvot ovat epäselvissä tilanteissa, jolloin arvojen avulla voidaan vastata erilaisiin odotuksiin, auttaa sopeutumaan muutoksiin ja selkeyttää organisaation identiteettiä. (Törmänen 2012: 37.)

Pelkkä teoreettinen tieto eettisistä ohjeista ja käytännöistä ei riitä ohjaamaan toimintaa hoitotyöntekijöiden keskuudessa. Hoitotyön johtajan vastuulla on perustehtävän suoritus ja eettisesti laadukkaan hoitotyön toteutuminen. Tämä edellyttää hoitotyön johtajalta toimintaa ohjaavien lakien tuntemista ja roolimallina toimimista. Eettisen ilmapiirin luominen lähtee esimiehestä, joka toteuttaa arvoja päätöksentekonsa tukena ja niistä keskustellaan avoimesti työyhteisössä. Hoitotyönjohtajan on myös osoitettava työntekijöille, että heidän työtänsä arvostetaan, niin organisaatiossa, kuin yhteiskunnassakin. (Poikkeus & Leino-Kilpi 2012: 89, 90.)

Lähestyvän ja käynnissä olevan väestön eläkkeelle jäämisen tiedostaen, meidän tulisi olla erittäin kiinnostuneita tiedosta, jolla hallitaan muutosta henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Meidän tulisi haluta tietää mitkä asiat vaikuttavat organisaation toimintakykyyn. Tänä päivänä halutaan ymmärtää, mikä luo menestyviä organisaatioita ja miten tuota innovaatiota ja kehitystä voidaan tukea. Organisaation visio, tuotteet, tuotteiden tekijät ja organisaation toimintatapa ovat toimintatavan määrittelyssä ketju, jota yhteiset arvot ohjaavat. (Liukkonen 2008: 63.)

Työntekijän terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, joka heijastuu myös vuorovaikutustaitojen kehitykseen sekä asiakassuhteisiin ja niiden jatkuvuuteen. Menestyviä ovat organisaatiot, joiden toimintatapa on muodostettu sellaiseksi, että esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kommunikoivat keskenään

tärkeillä alueilla ja mahdollistavat hyvän työelämän. Kehittämis- ja hyvinvointipalveluilla on tärkeä rooli tuloksentekijänä ja humanien arvojen vaalijana (Liukkonen 2008: 634–640). Arvojohtaminen merkitsee julkilausuttujen arvojen soveltamista, kun johtajan ja organisaation arvot ovat yhtenevät. (Törmänen 2012: 41.)

Panostus työntekijöihin ja organisaatioon voisi näkyä yrityksen toiminnassa paremmin. Henkilöstötyöstä saadut hyvinvointitiedot voitaisiin yhdistää yrityksen toiminnasta saataviin seurantatietoihin. Näin saataisiin tietoa palvelu- ja panostustarpeista. Saataisiin myös sellaista tietoa, jonka avulla pystyttäisiin ennakoimaan laatuun, tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavien asioiden taloudellinen merkitys. Myös päätöksenteon yhteydessä esiin tulevan moraalien ja yritysetiikan vaikutuksista tulisi keskustella ja luoda areena, jolla niiden kehitystä seurataan. Näiden asioiden seuraaminen vaikutuksilta yrityskuvaan tai maineeseen ei riitä, vaan koko organisaatiosta tulisi saada hyvien arvojen kantaja. (Liukkonen 2008: 69.)

Työhyvinvointia tulisi seurata työntekijä- tai työryhmäkohtaisesti. Samalla tavoin kuin taloutta seurataan kustannuspaikka-, tuote- tai palvelukohtaisesti. Yrityksen seurantaa voitaisiin läpinäkyvyyden parantamiseksi tehostaa keskustelemalla avoimesti yhteisten arvojen ja eettisten pelisääntöjen noudattamisesta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla tietoa niistä arvoista, jotka työtä ja toimintaa ohjaavat. Arvokeskustelu tulisi näin jalkauttaa myös työntekijätasolle. Syy-, seurauksen ja vaikutusyhteyksien selventäminen organisaatiossa ovat tärkeitä, erityisesti halutessa käyttää taloudellisia argumentteja työhyvinvointi - investointien tueksi. Toiminnan kokonaisuuden näkeminen ja ymmärtäminen on yksi vuorovaikutuksen ja kehityksen edellytyksistä. (Liukkonen 2008: 74.)

Arvokeskustelussa on tärkeää huomioida, että arvon mittaaminen alkaa jokaisesta ihmisestä itsestään. Ennen kuin osaamme arvostaa toista ihmistä, työtovereita tai asiakkaita, on meidän tunnettava itsemme ja työmme ja toimintatapamme. Jos emme tunne itseämme, peilaamme omaa hyvyyttämme tai huonouksetamme toisten ihmisten kautta. Samalla tavalla tapahtuu organisaation toiminnassa. Arvokeskustelu alkaa jokaisesta työntekijästä itsestään ja siitä, että jokaiselle annetaan tilaisuus vaikuttaa. Keskustelu

arvoista on mahdollista, jos kaikki työntekijät kykyjensä mukaan osallistuvat siihen. Osallistumiseen ja vuorovaikutukseen tarvitaan tietoa henkilöstö-, työhyvinvointi- ja talousasioiden perusopeista, sekä kuuntelemis- ja vuorovaikutuskykyjä. Näiden käyttöä ohjaa tärkeimpinä työntekijän ja organisaation arvot. (Liukkonen 2008: 287.)

Organisaation arvoihin liittyy läheisesti organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin ansiosta työntekijät saavat identiteetin ja se auttaa heitä sitoutumaan organisaation päämääriin. Arvojen lisäksi organisaatiokulttuuriin kuuluu johtamiskulttuuri, vuorovaikutus- ja viestintätavat sekä sitotumis- ja palkitsemistavat. (Lönqvist ym. 2005: 42.)

3.3. Työilmapiiri ja yhteistyö

Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria kuten arvot, arvostukset, uskomukset, vuorovaikutussuhteet, vuorovaikutustavat, hiljainen tieto, johtamiskulttuuri, riitit ja rituaalit ovat. Ilmapiiri on työyhteisön inhimillisintä aluetta, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Avoimessa ja luottavassa ilmapiirissä hyvän viestinnän merkitys voimistuu. Kunnioitus ilmenee toisten tukemisen, yhteistyön ja välittämisen kautta. Oikeudenmukaisuus ilmenee yhdenvertaisuutena, tasapuolisuutena ja tasa-arvoisuutena. Läpinäkyvyys ja avoin keskustelu ovat keinoja oikeudenmukaisuuden toteutumiselle. Ongelmat eivät poistu itsestään vaan niistä puhumalla ja avoimesti esiin nostamalla. Johdolta vaaditaan rohkeutta toimia kaikissa tilanteissa oikeudenmukaisesti. (Rantala 2008: 103, 106, 107.)

Organisaatiokulttuurin ilmenemismuoto on työilmapiirin laatu. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on vaikutusta siihen. Työilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti se, millaista vuorovaikutus ja yhteistyö ihmisten välillä on. Työilmapiiri syntyy työyhteisössä ja sitä kehitetään osana yhteisön muuta kehitystoimintaa. Johdon sitoutuminen ja ohjaus työilmapiirin syntymiseen on välttämätöntä. (Lönqvist ym. 2005: 44.)

Myönteiseen työilmapiiriin liittyviä seikkoja ovat varmuus tulevaisuudesta, työtehtävien ja vastualueiden selkeys, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat. Henkilöstön osaaminen ja erilaiset ominaisuudet on otettu käyttöön. Myönteinen ilmapiiri tukee työyhteisön jäsenten hyvinvointia ja aikaansaa organisaatiolle menestystä. Myönteisellä ilmapiirillä on havaittu olevan vaikutusta sairaspotilaiden määrään. Potilaiden on todettu myös vähenevän, kun työntekijä pääsee itse vaikuttamaan työhönsä. (Lönqvist 2005: 44.)

Työntekijät kokevat työpaikalla olevan hyvän ilmapiirin yhteishengen kautta ja kohtaamansa tuttavallisuuden kautta. Tämä ilmenee esimerkiksi mahdollisuutena olla oma itsensä ja kokemuksena tulla kuulluksi. Tuttavallisessa työpaikassa ihmiset tarjoavat apunsa toisilleen, sekä tukea tarvittaessa. Tällaisessa työpaikassa ihmiset välittävät toisistaan. Yhteishengen ja yhteisöllisyyden kulmakivenä on molemminpuolinen luottamus. (Rantala 2008: 107.)

Kielteiseen työilmapiiriin liittyviä seikkoja ovat esimerkiksi, tiedon kulkemisen heikkous, epäselvät pelisäännöt sekä johtajuus saattaa olla hämartynt. Tämä aiheuttaa potilaita henkilöstön keskuudessa, sekä syytelyä ja yleistä kielteisyyttä. Sisäisesti huonosti voiva työyhteisö ei kykene myöskään ulkoiseen tehokkuuteen tai tehokkaaseen työskentelyyn. Tämä johtuu siitä, että sisäiset ongelmat kuluttavat voimavaroja ja vähentävät työmotivaatiota, sekä työhyvinvointia. Organisaation työilmapiiriä voi kehittää pienilläkin asioilla, kuten päivittäin toistuvilla kahvihetkillä ja pienillä sanoilla, kuten kiitoksen käyttämisellä sekä palautteen antamisella. (Lönqvist 2005: 44.)

3.4. Työntekijän sitoutuminen

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa sitä, että hän hyväksyy organisaation päämäärät sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Työntekijän sitoutuminen kuvastuu myös siitä, kuinka yksilö kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Käytännössä työntekijän sitoutuminen ilmenee siten, että henkilö on päättänyt olla pitkään työpaikassa. Henkilöstön sitouttamiseen on olemassa monia

keinoja. Yksi tapa on oikeudenmukaisten ja kannustavien palkitsemistapojen löytäminen. (Lönqvist 2005: 43.)

Sitoutumisella tarkoitetaan myös yksilön samaistumista työrooliinsa. Mitä paremmin roolissa toimiminen vastaa yksilön tarpeita ja odotuksia, sitä paremmin hän pystyy näihin odotuksiin vastaamaan. Ammatti-identiteettiin liittyvinä tärkeinä odotuksina pidetään inhimillisen kasvun tarpeiden tyydyttämistä. Näihin tarpeisiin kuuluvat mahdollisuus toteuttaa itseään, saavuttaa asetetut tavoitteet, ottaa vastuuta ja saada onnistumisen kokemuksia. Työhönsä sitoutunutta henkilöä voidaan kuvailla energiseksi, aktiiviseksi, läsnä olevaksi sekä päteväksi. Työhönsä sopivasti sitoutuneella ihmisellä on terveet rajat työn ja vapaa-ajan välillä. Hän järjestää aikaa myös liikunnalle, terveydestään huolehtimiselle sekä ihmissuhteille. (Nummelin 2007: 106.)

Työhönsä ylisitoutunut ihminen työskentelee usein haasteellisissa tehtävissä ja työ sisällöllisesti antaa hänelle paljon. Työstä saatu myönteinen palaute ja kokemus kuulluksi tulemisesta, lisäävät työn myönteistä arvoa ja aiheuttaa työntekijän ponnistelun voimiansa ääri rajoilla jatkuvasti kertyvien ylitöiden kera. Työhönsä vahvasti sitoutuneet tuloksentekijät tarvitsevat muita enemmän esimiehen herkkyyttä huomioida työtä kuormittavat tekijät. Parhaiten se onnistuu keskustelemalla työntekijän kanssa työstä. Viime kädessä jokaisella aikuisella ihmisellä on vastuu omasta jaksamisestaan ja esimies ei voi tehdä enempää. (Nummelin 2007: 107.)

Toisessa äärilaidassa on työntekijä, joka investoi työhönsä mahdollisimman vähän. Hän tekee sen mikä on välttämätöntä ja hakee elämänsä sisällön työn ulkopuolisista asioista. Työhön kyllästymisessä on usein kysymys siitä, että työntekijä ei koe saavansa työstä itselleen mitään. Pahimmillaan tämä johtaa työyhteisön ilmapiirin myrkyttämiseen jatkuvan valittamisen kautta. Esimiehen tehtävänä on ottaa asia puheeksi kehityskeskustelussa. Työntekijän kanssa tulee miettiä yhdessä työn monipuolistamisen mahdollisuuksia. (Nummelin 2007: 108.)

4. JOHTAMISEN TYÖVÄLINEET

”The task of leadership is not to put greatness in to people but to elicit it, for the greatness is there already.”

John Buchan (Adair 2011: 311)

Työelämässä työntekijöiden vastuu ja itsenäisyys ovat kasvaneet. Työn muuttuminen lisää esimieheen kohdistuvia vaatimuksia koulutustason ja työn vaatimusten muuttuessa. Esimiehen arvostus ja asiantuntijuus eivät ole enää itsestään selvyyskysymyksiä, vaan ne ovat ansaittava oman toiminnan kautta. Tämän päivän organisaatioissa asiantuntijavalta kuuluu niille, jotka kyseistä työtä tekevät. Työntekijästä on tullut oman työnsä paras asiantuntija, sillä kukaan esimies ei kykene hallitsemaan kaikkea. (Nummelin 2007: 45.)

Esimiestyön haasteeksi nouseekin esimiehen kyky ja taito saada työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä niin, että he antavat parhaan asiantuntemuksensa ja innovaationsa organisaation käyttöön. Toisaalta myös haasteeksi nousee se, miten esimies välittää työntekijöilleen tunteen siitä, että he ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, joiden työmotivaatiosta ja hyvinvoinnista halutaan huolehtia. (Nummelin 2007: 45.)

Esimiehen omalla toiminnalla on suuri merkitys siihen, miten hän pystyy sitouttamaan työntekijänsä. Esimiehen itse tulee olla sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. Tämä tulee esille halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Tämänlainen toiminta vuorostaan vaatii organisaation johdon tukea. Esimiestyön haasteeksi nousee organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja toisaalta, ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. Ihmiset on saatava tekemään töitä perustehtävän mukaisesti ja toisaalta tulee esimiehen kannustaa, rohkaista ja motivoida työntekijää. Jatkuvat muutoksen tuulet organisaatiossa lisäävät esimiehen työtä ja työn sille asettamia vaatimuksia. Esimiehen tehtävänä on viedä muutokset käytännön tasolle ja

tämä tuo mukanaan useita eri rooleja ja riittämättömyyden tunnetta. (Nummelin 2007: 47.)

Esimiestyön pääpaino tulisi olla ennaltaehkäisevissä toimenpiteissä. Tällaisia ovat esimerkiksi liiallinen työmäärä, stressi, työuupumus sekä niiden seuraukset. Johtamisen välineiksi voidaan laskea henkilöstön täydennyskoulutus, säännöllinen työnohjaus, sekä kehityskeskustelut. Muita tällaisia keinoja ovat työkykyä ylläpitävä toiminta ja kuntoutuksen järjestäminen henkilöstölle. Työtä tulee lisäksi kehittää sekä vastuuta tulee jakaa, sillä näiden seikkojen voidaan todeta ehkäisevän psyykkistä väsymistä ja kyllästymistä sekä monotoniaa. (Laaksonen 2008: 18, vrt. Kääriäinen 2006.)

Pääsääntöisesti työhyvinvoinnilla pyritään saavuttamaan työyhteisön tuloksellisuutta. Tehokkuuden ja motivaation saavuttamiseen esimies pyrkii johtamisen perusvälineillä, kuten organisoinnilla, tavoitteista keskustelemalla, pelisäännöistä ja palautteesta sopimalla sekä oikeudenmukaisella johtamisella ja päätöksenteolla. (Lumijärvi & Nokelainen 2006: 138; Laaksonen 2008: 20.)

Tuloksellisuutta pyritään parantamaan henkilöstötoiminnoilla, jotka lisäävät työn haasteellisuutta, työn sisältöä, kehittymis- ja osallistumismahdollisuuksia sekä vaikuttavat sitä kautta työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työssä (Vanhala & Kotila 2006: 77). Lisäksi työkyvyn ja sitoutumisen on havaittu ennustavan työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia kahden vuoden aikajänteellä, sekä sitoutuminen vähensi myös kaikissa henkilöstöryhmissä väsymistä (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006). Työn laadun ja tuottavuuden paranemista on myös havaittu koulutuksen parantumisen myötä. Sen lisäksi koulutus lisää työtyytyväisyyttä, työpaikkaan sitoutumista sekä parantaa työmotivaatiota. (Virtanen, Kivimäki, Virtanen, Elovainio & Vahtera 2002: 65.)

Toimivan työyhteisön perusrakenteena ovat selkeät perustehtävät. Työntekoa tukevat lisäksi henkilöstöjohtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Työyhteisön perustehtävän muodostaa se toiminta, minkä vuoksi työyhteisö on olemassa ja perustehtävän selkeys yhdistää

työyhteisössä toimivat henkilöt ja luo ryhmälle sen tarvitsemaa yhteisöllisyyttä. (Järvinen 2001: 46.)

Toimivan työyhteisön piirteisiin kuuluvat johtamiskäytännöt, jotka ovat suuntautuneet, sekä ihmisten, että asioiden johtamiseen. Toimivat toimintakäytännöt helpottavat käytännön työtä ja niiden avulla tiimit voivat arvioida omaa toimintaansa, prosessejaan sekä yhteistyötään. Tiedonkulun toimivuus ja tehokkuus ovat ensiarvoisen tärkeitä ryhmän sisäisen toiminnan kannalta. Työstä saatu palaute on tärkeää koko ryhmälle, että yksityiselle työntekijälle. Jatkuva toiminnan parantaminen ja innovatiivisuus, sekä tunnustus työstä ja palkitseminen, ovat toimivan työyhteisön pohjarakenne. Ilmapiirin ja ihmissuhteiden ollessa hyviä voivat työntekijät suunnata kaiken energiansa perustehtävään, eikä voimia kulu ristiriitojen hallintaan. (Simola & Kinnunen 2005: 132–136; vrt. Suonsivu 2008: 29–31.)

4.1. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa keskeisintä on organisaation strategioista ja toiminnoista johdettujen osaamisten määrittely ja henkilöiden osaamisen arviointi. Tulee myös pystyä analysoimaan tarvittavan ja, jo olemassa olevan osaamisen välinen kuilu. Osaamisen jatkuva kehittäminen nähdään myös olennaisena hyvän johtamisen edellytyksenä. (Valtion työmarkkinalaitos 2000: 9.)

Lisääntynyt tietoisuus osaamisen, taitojen ja kykyjen arvokkuudesta on nostanut henkilöstöjohtamisen keskittyneen huomion kohteeksi monissa organisaatioissa. Organisaatioiden menestymisen takana on yhä useammin ihmismielen älykkyys fyysisten kykyjen sijaan. Kyvykkyys ja taidokkuus nähdään, organisaation sijoituksena tulevaisuuteen. Tieto ja osaaminen muuttuvat jatkuvasti, joten organisaationkin tulee ylläpitää osaamistaan jatkuvasti oikealla johtamisella. Tieto voidaan ajatella olevan yrityksen kätkeyty aarre, jonka oikea työntekijä oikeilla kyvyillä ja taidoilla vapauttaa. (Steyn 2003: 514.)

Osaamisen johtaminen korostuu tulevaisuudessa kasvassa määrin. Johtamisen tehtävänä on luoda edellytykset oppimiselle, innovaatiolle, luovuudelle, moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi sekä verkostojen kehittämiseksi ja niiden hyödyntämiseksi. Oppivan organisaation mallin mukaisesti organisaatio luo edellytykset henkilöstön jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Se kannustaa työntekijöitä kyseenalaistamaan, sekä miettimään toimintatapoja omaa työtänsä ja toimintatapojansa kohtaan. Työntekijälle mahdollistetaan uudistuminen sekä uuden oppiminen. (Lahti 2008: 92.)

Osaamisen menettäminen on henkilöriski. Nykyisin tiedolla ja osaamisella on tärkeä merkitys yrityksissä. Kun avainhenkilö lähtee yrityksestä, menetetään samalla ydiosaamista. Myös henkilön siirtyminen toiseen yksikköön yrityksen sisällä voi aiheuttaa ongelmia. Henkilöstön tieto ja osaaminen ovat harvoin hyvin dokumentoitua pääomaa. Osaamisen ja tiedon siirtämistä muille työntekijöille on ongelmallista varsinkin, jollei sitä ole tehty tarpeeksi ajoissa. Avainhenkilön poistuminen on vaarallista varsinkin tilanteissa, missä tietty osaaminen on vain yhden ihmisen käsissä. Avainhenkilön äkillisen poistumisen seurauksia ovat osaamisen poistumisen lisäksi, uuden työntekijän perehdyttämis- ja koulutuskulut, rekrytoinnin aiheuttaneet kustannukset, ylityökustannukset, toimitusten viivästymisen aiheuttamat kulut, sekä asiakkaiden menettämisestä aiheutuneet kulut. Suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa suomalaisten yritysten osaamisen katoamisen. Yrityksen oman osaavan henkilöstön kehittäminen ja pitäminen on tärkeää, sillä kokeneita ammattilaisia ei välttämättä ole saatavilla rekrytointitilanteessa. (Lönqvist ym. 2005: 72.)

Luottamusta onnistumiseen voidaan lisätä sekä ihmisiä voidaan auttaa arvostamaan toisiaan ja oppimaan kuinka ongelmat voidaan kohdata. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan myös työntekijöitä kannustaa joustavuuteen ja parempiin yhdessä työskentelyn mahdollisuuksiin. Terveystieteiden lähesimiehiä on erityisesti huomioitu positiivisesti näiden tavoitteiden saavuttamisesta. Erityisesti terveydenhuollossa muutostyöskentelyn johtajan taidot ovat ehdottomat tehokkuuden saavuttamiseksi. (Leggart 2009: 13.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamista ja niiden käyminen jokaisen kanssa tulisi kuulua kaikkien esimiesten tehtäviin. Kehityskeskusteluiden aikana

etsitään yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välistä yhteistä linjaa, sekä tavoitteiden erilaisia toteuttamismahdollisuuksia. (Lönqvist ym. 2005: 133.)

Henkilöstöjohtamisen rooli on tärkeä rakennettaessa oppivaa ja nopeasti muutoksiin kykynevää organisaatiokulttuuria sairaaloissa. Henkilöstöjohtamisen avulla luodaan oikeita arvoja ja käyttäytymistä terveydenhuollon henkilöstössä ja nostetaan näin palvelujen laatua ja potilastyytyväisyyttä. Henkilöstöjohtamisen avulla terveydenhuollon organisaatioista tehdään houkuttelevampia työpaikkoja. (Naresh 2006: 10, 12.)

Kun osaamisen johtaminen toteutetaan oikein organisaatiossa, sen vaikutukset näkyvät parantuneena toimintana ja asiakaspalveluna, mikä näkyy vuorostaan tuloksia kuvaavissa tunnusluvuissa. Tietyistä kehittämisinvestoinneista tulokset eivät näy saman tien, vaan näyttävät positiiviset vaikutuksensa pitkän ajan tähtäimellä. (Valtionvarainministeriö 2000: 42.)

Lisääntynyt tietoisuus osaamisen, taitojen ja kykyjen arvokkuudesta on nostanut osaamisen johtamisen keskittyneen huomion kohteeksi monissa organisaatioissa. Organisaatioiden menestymisen takana on yhä useammin ihmismielen älykkyys fyysisten kykyjen sijaan. Kyvykkyys ja taidokkuus nähdään, jopa organisaation sijoituksena tulevaisuuteen. Tieto ja osaaminen muuttuvat jatkuvasti, joten organisaationkin tulee ylläpitää osaamistaan jatkuvasti oikealla johtamisella. Tieto voidaan ajatella olevan yrityksen kätetty aarre, jonka oikea työntekijä oikeilla kyvyillä ja taidoilla vapauttaa. (Steyn 2003: 514.)

4.2. Palkitseminen

Työn palkitsevuus on ensisijaisesti kokemuksellinen ilmiö. Palkitsevuuden kokemuksen voi saada hyvästä palkasta, mielekkästä työstä, työsuhteen pysyvyydestä tai toimivasta työyhteisöstä. Palkitsemista on kaikki se hyvä, mitä työntekijä kokee saavansa työstään, joko työnsä tai työyhteisönsä kautta. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat kehitys- ja

etenemismahdollisuudet, arvostus, palaute tehdystä työstä, sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Myös työsuhteen pysyvyys, työaikajärjestelyt sekä työn merkityksellisyyden kokeminen sisältyvät aineettomaan palkitsemiseen. Olennaisimmat palkitsemiskokemukset tulevat arjen vuorovaikutuksessa. (Hahtela & Mäkipää 2011: 171.)

Palkitsemistavoilla tarkoitetaan organisaation jäsenilleen tarjoamia kannustimia ja palkkioita sekä perusteita niille. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia kuten esimerkiksi peruspalkka ja työterveyshuolto tai aineettomia, kuten esimerkiksi palaute, kehittymismahdollisuudet ja työajan järjestelyt. Pelkkä palkitsemisjärjestelmä organisaatiossa ei sinänsä riitä, vaan on tärkeää, että sitä myös käytetään. (Lönqvist ym. 2005: 43.)

Tuloksellisuuden aikaansaaminen on aina 1980-luvulta lähtien yhdistetty työntekijöiden oikeanlaiseen johtamiseen. Hyvin positiivinen kuva voidaan antaa monista teollisuuden organisaatioista, joissa työhön sitoutuminen ja työhön motivoituminen kukoistavat. Samankaltaisia tuloksia on myös saatu terveydenhuollon organisaatioissa, joissa tulokset näkyvät esimerkiksi positiivisena hoitotuloksen onnistumisena. Ihmisten johtamista voidaan käyttää välineenä, kun työntekijöitä palkataan ja valitaan samoin, kun heille annetaan motivoitumisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Tämä vähentää vaihtuvuutta henkilöstössä ja lisää pysyvyyttä ja työn jatkuvuutta. (Leggart 2009: 12.)

Käyttäytymistämme työelämässä tulisi arvioida ensisijaisesti sen suhteen, miten asianmukaista ja tehokasta toimintamme on työtehtävän suorittamisen suhteen. Tehokas ja tavoitteenmukainen käyttäytyminen voi jatkua yleensä vain tietyn ajanjakson ajan. Sen jälkeen monet inhimilliset tarpeet alkavat tulla esille ja syrjäyttää vähitellen työtavoitteita. Oikein jaksotettu levähtäminen on viisaampi tapa toimia, kuin pakottava ja puutava työtap. Motivoituminen työtehtävien suorittamiseen on yksilöllinen ja monimutkainen prosessi, josta voidaan löytää kolme perustekijää; työn tavoitteet, työn tekoon liittyvä myönteinen ilmapiiri ja positiiviset tunteet, sekä usko omaan ja muiden kykyyn suoriutua työtehtävästä. Työelämässä palkan sijaan on siis etsittävä muitakin

motivoimisen keinoja, kuin palkkauksella aikaansaatu motivoituminen. (Lönqvist 2005: 42, 43.)

Terveystenhuollon organisaatioissa johtajat näkevät tulosjohtamisen myötä tulevan kilpailun työntekijöiden välillä ohjausmuotona, ja muutenkin positiivisena vaikutuksena nähtiin kustannus- ja päämäärätietoisuuden kasvu. Ongelmana nähdään ristiriita hoitoetiikan periaatteiden ja tuloksellisuuden välillä. Henkilökunta kokee usein tuloksellisuuden vaatimuksen hoitoetiikan periaatteiden vastaisena. Resurssien niukkuus on tietenkin ilman tulosjohtamistakin terveystenhuollon haasteita. Työyhteisön ilmapiiriin ja työtyytyväisyyden katsottiin tulosjohtamiskaudella kärsineen, sillä varmuus työpaikkojen pysyvyydestä oli kärsinyt tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen myötä. (Grönroos 2004: 23.)

Työntekijät joille mahdollistetaan tauotusta työstä, palkan korotusta, bonuksia ja kiitosta saavuttavat korkeamman motivaation. Muita motivoimisen keinoja ovat esimerkiksi, ylimääräiset lomat ja ilmaiset ateriat. Kilpailun aikaansaamisella on vahingollinen vaikutus yhteistyöhön ja se aiheuttaa mustasukkaisuutta työntekijöiden välillä. (Carrigan 2011: 55–56.)

Palkkiojärjestelmillä näyttää kuitenkin olevan positiivinen vaikutus työn autonomisuuteen. Vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin, työjärjestykseen ja työmenetelmiin koetaan suuremmiksi, kun organisaatiossa on käytössä palkkiojärjestelmä. Toisaalta palkkiojärjestelmien piirissä olevat arvioivat esimiehensä keskittyvän enemmän sen varmistamiseen, että työntekijät tekevät lujasti työtä. Vaikutusmahdollisuuksien kääntöpuolena on kontrollin ja valvonnan korostuminen työelämässä. (Kuula 1992: 50, 51.)

Periaatteiltaan tulospalkkausjärjestelmä toimii hyvin ja palkitsevasti, mutta käytännössä konkreettinen palkitseminen jää usein vähäiseksi. Usein jaettavat resurssit ovat niukat ja siirtyminen uuteen palkkausjärjestelmään on vaikeaa. Se tuo isoja muutoksia työntekijälle kuin esimiehellekin. Varsinkin alussa epätietoisuus uudistuksen sisällöstä ja vaikutuksista omaan työhön ja palkkaukseen, sekä huoli omasta kohtelusta, tuovat

kriittisyyttä järjestelmää kohtaan. Toisaalta järjestelmä motivoi hyviä suorittajia ja sen myötä aikaansaadaan aktiivisempaa otetta työhön. (Lähdesmäki 2006: 99.)

Tavoitteisuus ja kustannustietoisuus paranevat uuden palkkausjärjestelmän myötä, mutta kilpailu heikentää eri organisaation eri osien yhteistyötä. Suoritusten arviointi voi pahimmillaan viedä kilpailun ryhmien ja tiimien sisälle. Myös eri yksiköiden arviointitapojen välillä on suuria eroja. Yhtenäisyyden saavuttamiseksi on käytetty erilaisia keinoja: On asetettu työyksiköille tavoitekeskiarvoja, skaalattu pisteytyksiä uudelleen tai annettu ylemmän johdon muutella pisteitä. Mikäli yksittäiselle työryhmälle joudutaan antamaan tietyt raja-arvot, on riskinä saavuttaa nollasumma-peli. Jonkin työntekijän suorituspisteiden on laskettava, mikäli toisen pisteitä halutaan nostaa. Merkittävä osa asiantuntijaorganisaatioissa tehtävästä työstä on tiimityötä, mutta suoritusten arviointi on yksilöarviointia. Voidaankin herättää kysymys siitä miten yksilön tuotos voidaan erottaa ryhmän tuotoksesta? (Sinervo 2003: 547.)

Kuntasektorilla kokeillut tulospalkkiojärjestelmät perustuvat valitettavan usein työsuoritteiden määrän mittaamiseen, eli tuloksellisuutta määritetään suoritteiden lisäyksellä ja tämä näkyy työpaikoilla kiireenä ja kireinä aikatauluina. Toisaalta positiivisena seikkana voidaan pitää sitä, että työn vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät ja työntekijät ovat itsenäisempiä tekemässään työssä. Omien ideoiden ja työssä kehittymisen mahdollisuudet olivat paremmat kunnissa työskentelevillä, verattuna valtion palkkalistoilla oleviin. Palkkiojärjestelmä ei siis ole automaattinen ratkaisu työn muuttamiseksi parempaan suuntaan. (Kuula 1992: 88, 89.)

Tulosjohtamisen katsottiin tuoneen muutoksia terveydenhuollon organisaation rakenteisiin ja johtajien toimenkuviin. Kun taas henkilöstön näkökulmasta, muutoksia toiminnan tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen ei koettu kovinkaan suuriksi (Grönroos 2004: 23). Tulospalkkiojärjestelmä onnistuu yleensä parhaiten organisaatiokulttuureissa, joissa työskennellään tuloshakuisesti ja joissa yksiköille on annettu vapaus toimia itsenäisesti niille annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Valtiontyömarkkinalaitos 1996: 6.)

Lähdesmäki toteaa (2006: 101) tutkimuksessaan valtionhallinnon palkkausjärjestelmän muutoksesta kokoavasti:

”Hyvin toimiessaan palkkausjärjestelmä avaa keskusteluyhteyden tuloksista, yhdistää työntekijöiden tavoitteet organisaation päämäärien kanssa, lisää johdon tietoisuutta työntekijöidensä osamistasosta sekä lopulta palkitsee hyvät suorittajat.”

Henkilöstöjohtamisella on erityinen merkitys terveydenhuollon organisaatorakenteessa. Terveydenhuollon organisaatiot ovat palvelusuuntatuneita ja tietoon perustuvia organisaatioita ja tämän vuoksi henkilöstön johtamista tarvitaan erityisesti. On tärkeää saavuttaa yhteen hiileen puhaltamisen henki, sillä tämänlaisella kulttuurilla saadaan aikaan korkealaatuisia klinisiä palveluja. (Naresh 2006: 10.)

Terveydenhuollon organisaatioissa hyvä johtaminen parantaa henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointia. Ihanteellista henkilöstöjohtajaa kuvaavat innovatiivisuus, tulevaisuusorientaatio, kokonaisnäkemys, toiminnallinen johtaminen, tulevaisuusorientaatio, innostus, päättäväisyys, priorisointikyky, delegointi- ja konsultointikyky. Henkilöstöjohtajassa arvostetaan myös tuen antamisen kykyä, sekä palautteen antamisen taitoa. (Grönroos 2004: 22.)

Lähdesmäen (2006: 100) mukaan esimerkillä johtamisella sekä organisaation tavoitteisiin sitoutumisella, on merkittävä rooli hyvässä esimiestyössä ja tehokkuuden lisäämisessä. Esimiehen seisominen järjestelmän periaatteiden takana ja hyväksyminen sen osana organisaation johtamis- ja palkitsemisjärjestelmää, luo luotettavuutta ja uskottavuutta.

Muutoskykyiset johtajat muuttavat itse asiassa työpaikkojaan ja jättävät jälkeensä kustannustehokkaamman organisaation ja työyhteisön. Todisteena tästä työntekijät on saatu motivoitumaan saavuttamaan organisaation odotukset ja tavoitteet. Organisaation henkilöstön ollessa osaavaa ja kun työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työkuuntoon sekä työyhteisön toimivuuteen on panostettu, on organisaatiolla kaikki mahdolliset

edellytykset hoitaa sen toiminta-ajatuksen mukaiset tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. (Valtion työmarkkinalaitos 2000: 5; Leggart 2009: 112–13.)

Tulosjohtamisessa peruskriteerinä on tulosten suhde työyhteisössä asetettuihin tavoitteisiin. Tuloksen aikaansaaminen alistetaan erityiseen arviointiin, joka suoritetaan tulostittareilla ja muilla arviointikriteereillä. Tulosjohtamisella tavoitellaan työyhteisön menestymistä kaikilla osa-alueilla. Menestyksen osatekijänä pidetään organisaatioiden ja henkilöstön tuloksen aikaan saamista. Johtamisella pyritään tietoisesti muuttamaan yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä. Toisaalta tulosjohtamista voidaan myös käyttää organisaatioissa, joissa tulosta on vaikeampi mitata ja saavutettu tulos ei tuota välttämättä selvää taloudellista hyötyä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat yliopistojen johtaminen tulosjohtamisen strategian avulla ja palkkauksen siirtyminen tulospalkkauksen periaatteisiin. (Salminen 2004: 132; Kuoppala 2005; Langbein 2008.)

Tulosjohtamiseen liitetään yleisesti tulospalkkiojärjestelmä. Työntekijöitä voidaan motivoida varsinaisen rahallisen korvauksen lisäksi, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksilla, mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä ja suullisilla tunnustuksilla. Työntekijälle luodaan mahdollisuudet oman työn sisällön kehittämiseen sekä urakehitykseen. Esimies kannustaa ja palkitsee työntekijää palautteella ja palkitsee myös aloitteellisuuden. Organisaatiossa pyritään myös tulosjohtamisajattelussa kehittämään ryhmätyötä sekä työpaikka demokratiaa. (Salminen 2004: 138.)

Työn hallinta on oleellinen osa työhyvinvointia ja myös yhteydessä työn palkitsevuuteen. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työolosuhteisiinsa ja työn sisältöön. Kun työntekijää palkitaan uusilla haasteilla ja annetaan resursseja uusien tehtävien hoitamiseen, lisää se työhyvinvointia ja mielenkiintoa työtä kohtaan. (Hahtela 2011: 172, 173.)

4.3. Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa vuorovaikutteista toimintaa. Kehityskeskusteluiden käyminen on jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus. Keskustelu käydään yhteisesti sovitun keskustelurungon pohjalta ja tarvittava lomake mahtuu yksinkertaisimmillaan yhdelle arkille. Lomakkeen tarkoituksena on toimia apuvälineenä, jotta osapuolet muistavat käydä läpi keskeiset pääkohdat, kuten päätehtävä ja siitä suoriutuminen. Tarkoitus olisi, että lomake täytetään etukäteen niin pitkälle kuin mahdollista. Molempien osapuolien valmistautuminen ennalta edistää keskustelun kulkua. Keskustelun käymiseen varataan aikaa keskimäärin yksi tunti. (Kaistila 2011: 9.)

Kehityskeskustelu eroaa päivittäisestä vuorovaikutuksesta ja keskustelusta. Kehityskeskusteluun liittyviä piirteitä ovat sen pitämisen säännöllisyys, sekä keskustelijoiden roolijaot ovat samat kaikille. Keskustelu viedään läpi samoin perustein ja pelisäännöt ovat kerrottu kaikille samalla tavoin. Kehityskeskustelulle on myös tyypillistä se, että sen osapuolet varaavat siihen tietyn ajan ja valmistautuvat siihen etukäteen. Kehityskeskustelussa tulee suunnata tulevaisuuteen ja siinä käsitellään pitkän aikavälin suunnitelmia. Keskustelun tarkoitus on antaa alaiselle mahdollisuus tarpeittensa sekä suunnitelmiensa ilmaisemiseen sekä ehdotusten tekemiseen. (Lönqvist ym. 2005: 133–134.)

Kehityskeskustelu voi edetä seuraavien vaiheiden kautta. Ensiksi käsitellään menneen jakson arviointi ja sitten sovitaan tavoitteista. Seuraavaksi tehdään kehityssuunnitelma ja käydään keskustelu esimieheltä toivotusta tuesta. Kehityskeskustelulla on positiivisia vaikutuksia monesta näkökulmasta. Työnantajan näkökulmasta keskustelulla voidaan lisätä tietämystä henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista. Näin yritys voi suunnata voimavaransa oikein pitkällä tähtäimellä. Yksilön sitoutuminen tehtäväänsä ja organisaationsa lisääntyy, lisäksi tiedonkulku ja yhteistyö lisääntyvät. Esimiehelle keskustelu antaa mahdollisuuden oppia tuntemaan työntekijänsä paremmin ja saada tietoa työyhteisön ilmapiirista ja vuorovaikutuksen toimimisesta. Jokaiselle yksilölle taas keskustelu antaa mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisestaan. (Lönqvist ym. 2005: 134.)

Kehityskeskustelussa arvioidaan, miten edellisellä kaudella työlle asetetut tavoitteet ja työntekijän osaaminen ovat toteutuneet ja kehittyneet. Keskustelussa syntyy ja tarkentuu henkilökohtainen oppimissuunnitelma. Keskustelussa käsitellään myös työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat. Keskustelun jälkeen työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat hänen tavoitteensa ja miten hänen työnsä liittyy yksikön tavoitteiden toteutumiseen. Keskustelussa myös esimiehen tulee saada palautetta omasta toiminnastaan. (Kaistila 2011: 9.)

Kehityskeskustelut ovat johtamisen väline ja esimiestyön hyödyllinen työkalu. Kehityskeskustelut oikein toteutettuina lisäävät tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa. Kehityskeskusteluissa esimiehen roolissa painottuvat kuuntelija ja osallistuja. Tällöin voidaan yhdessä keskittyä ratkomaan henkilökohtaisen ja ammatillisen kehityksen pulmia ja päästään keskustelemaan monipuolisesti alaisen tilanteesta käyttäen hyväksi palautetta ja neuvoja, jotka hän on saanut jo saanut omissa haastatteluissaan suusanallisesti. (Valpola 2000: 60, 64.)

Kehityskeskusteluiden avulla esimies selkiyttää henkilöstön työtehtävien vaatimukset ja niihin liittyvät tavoitteet. Saavutettavissa olevat tavoitteet tulee selkeästi määritellä työntekijälle, sillä se edistää yleensä työntekijöiden motivaatiota. Kehityskeskustelut toimivat luontevana tilaisuutena nostaa kehittymistarpeet esille. Esimiehen antama tunnustus lisää motivaatiota kun tavoite on saavutettu. Toisaalta kehityskeskusteluiden käymiseen liittyy vielä paljon pelkoja sekä uhkakuvia ja nämä tunteet tulevat esille tilanteissa, missä esimiehen ja alaisen henkilökemiat toimivat huonosti. (Scott-Lennon 1995: 7, 9; Lähdesmäki 2006: 100, 101.)

Kehityskeskustelun keskeiset tavoitteet ovat yksilöiden suorituskyvyn parantaminen ja työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen. Esimiehen tulee palautetta antaessaan ottaa huomioon myös organisaation ja sen osien suorituskyvyn kohentuminen. Esimies välittää työntekijälleen hyvin perustellun arvion siitä, missä tavoitteissa on onnistuttu ja missä on vielä parantamisen varaa. Toisaalta työntekijän tulee pystyä näkemään itselleen tulevan hyödyn suoritusten arvioinnista, ja sitä kautta myös työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen asettumisen avaintavoitteeksi. Järjestelmän oikea

soveltaminen vaatii esimieheltä kykyä olla oikeudenmukainen, tasapuolinen sekä toisaalta jämäkkä ja rohkea muodostamaan oman kantansa asiasta. (Scott-Lennon 1995: 12, 13; Lähdesmäki 2006: 101.)

Onnistuakseen hyvässä johtamisessa esimiehetkin tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään. Varsinkin uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä tarvitaan enemmän ylemmän tason ohjeistusta ja selkeitä ohjeita arviointien tekemiselle. (Lähdesmäki 2006: 98.)

Kehityskeskustelussa hoitotyön johtaja arvioi hoitotyöntekijän eettistä osaamista. Eettistä osaamista voidaan tukea tarkastelemalla sitä, mikä ohjaa hoitotyöntekijän eettistä toimintaa ja miten se ilmenee hänen työssään, sekä millä tavalla sitä voidaan kehittää. Eettisen osaamisen lähtökohta on toimintaa ohjaavat lait sekä asetukset. Myös hoitotyön arvojen ja periaatteiden käsitteleminen peilattuna työntekijän omaan toimintaan ja siihen millaiset arvot ja periaatteet ohjaavat hänen toimintaansa, auttavat hoitotyönjohtajaa saamaan selville, kuinka hyvin työntekijän arvomaailma menee yhteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Poikkeus ym. 2011: 93.)

Kehityskeskusteluilla on olennainen osa työntekijöiden motivaation kasvattamisessa. Kehityskeskustelut auttavat esimiestä tuntemaan työntekijänsä paremmin ja sitä kautta hän pystyy suunnittelemaan ja tekemään oikean työnjaon, jolla voidaan vaikuttaa työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin ja toiminnan sujumiseen onnistuneesti (Löngvist 2005: 26–33). Kehityskeskustelut tarjoavat myös oivan tilaisuuden antaa työntekijälle palautetta henkilökohtaisin perustein. Työntekijän saama palaute nostaa hänen motivaatiotaan. Kehityskeskustelussa esimiehellä on erinomainen tilaisuus harjoittaa motivointitehtäväänsä ja taitojansa työntekijän motivaation kasvattamiseksi. (Neil 2004: 58–60; Carrican 2011: 55; Terävä 2011: 10–11.)

4.4. Palautteen antaminen

Palaute on tietoa, että toiminnassa on menestytty. Esimiehen antama myönteinen palaute kertoo, että toiminnassa on onnistuttu. Kannustavan palautteen avulla esimies huomioi työntekijän työsuorituksen ja osoittaa arvostusta. Myönteinen palaute koskettaa, lähentää esimiestä ja työntekijää sekä innostaa työntekijää. Korjaava palaute sisältää tietoa kehitettävistä seikoista. Korjaava palaute on myös välittämistä, sillä sen avulla halutaan pitää huolta työntekijästä ja kannustaa kehittymään työsuorituksissaan. Korjaava palaute pitää sisällään myös keinot kuinka tavoitteeseen päästään. (Berlin 2008: 1.)

Palautteen antaminen on merkittävä osa esimiestyötä. Palaute on erittäin tehokas ja samalla erittäin edullinen motivointikeino. Jokainen ihminen haluaa saada palautetta toiminnastaan ja tulla huomioduksi. Myös kriittisen palautteen antaminen on tärkeää, joskin sen antamisen tapaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Palaute tulee antaa henkilökohtaisesti yksilöltä yksilölle tapahtuvana viestintänä. Kirjallista ja sähköistä palautetta kannattaa välttää, sillä sen perillemenosta ei voi olla varma. Myönteistä palautetta voidaan antaa julkisesti jos sillä halutaan kannustaa muita. Kielteistä palautetta ei koskaan anneta julkisesti. Myös ryhmäpalautetta voi käyttää, jos haluaa korostaa ryhmän tekemää suoritusta, eikä halua nostaa yksilösuorituksia. (Manka 2006: 10.)

Palautteen antamisessa tärkeää on oikeaan aikaan ja paikkaan annettu palaute, sekä palutteen sopiva muoto ja sopiva määrä. Oli palaute sitten myönteistä tai kielteistä, tulee pohjalla aina olla esimiehen arvostus työntekijää kohtaan. Palautteen tarkoituksena on kehittää toimintaa. (Manka 2006: 11.)

Organisaatiokulttuurin tärkeimpiä tekijöitä ovat palautteen antaminen ja kuuntelu sekä viestien lähettäminen ja vastaanottaminen. Organisaatio rakentuu siellä toimivien ihmisten välisistä suhteista. Mitä vahvempi tämä suhdeverkosto on sitä joustavampi ja luotettavampi organisaatiokin on. Vuorovaikutus on siis edellytys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja tehtävien toteuttamisessa. Samalla vuorovaikutus luo

sekä ylläpitää yhteydenpitoa organisaatioon kuuluvien jäsenten välillä. Joillakin työpaikoilla ihmisten välinen kanssakäyminen on mutkatonta ja helppoa, mutta toisaalla saattaa vuorovaikutus olla hyvinkin muodollista ja jopa vihamielistäkin. Ihmisten välinen vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan sen kehittyminen vie aikaa. Esimiehet ovat avainasemassa kehittämässä vuorovaikutussuhteita. Esimiehen esimerkki ja organisaatiokulttuuri, ohjaa tiedonvaihdon suuntaa ja voimaa sekä organisaatiossa syntyvää vuorovaikutusta. (Lönqvist 2005: 43.)

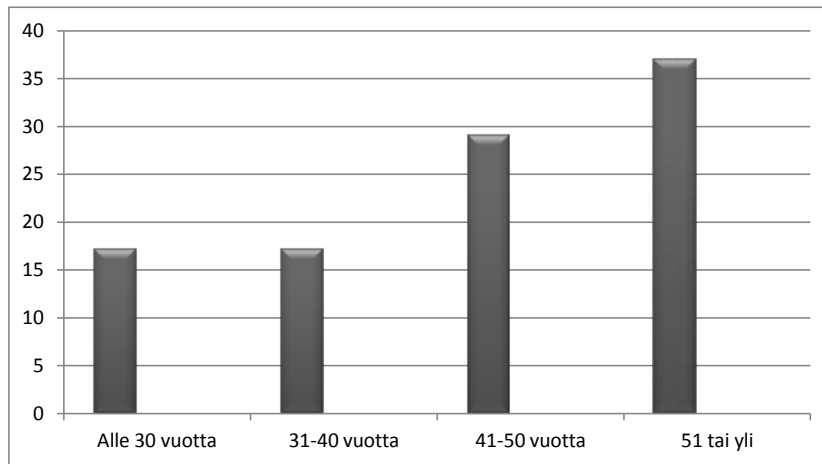
5. TUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUS

5.1. Tutkimukseen osalistuneiden vastaajien ja yksiköiden taustatietoja

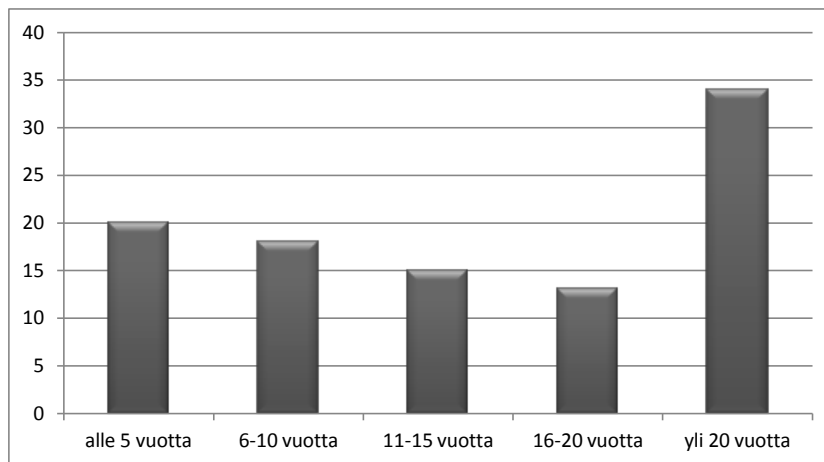
Tutkimus toteutettiin Survey-tutkimuksena Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksikön henkilökunnalle 1.1.2012 - 13.1.2012 välisenä aikana. Kysely toteutettiin terveyskeskuksen henkilökunnalle, koostuen vuodeosaston, työterveyshuollon, hammashuollon, fysioterapian, päivystysvastaanoton sekä lääkärin vastaanoton henkilökunnasta. Lisäksi kyselyyn osallistuivat äitiys – ja lastenneuvolan terveydenhoitajat, kotisairaanhoidon ja kotipalvelun henkilökunta, vanhainkotien henkilökunnat, tuettujen asumisyksikköjen henkilökunnat sekä palveluasumisen henkilökunnat.

Haastattelukaavake koostui strukturoiduista kysymyksistä ja valmiista vastausvaihtoehdoista. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään ”ei samaa, eikä erimieltä” vastausvaihtoehdolla. Tutkimuksen kyselylomake toimitettiin jokaiseen hoivan ja huolenpidon työpisteeseen tutkijan toimesta henkilökohtaisesti ja nimettömät vastauslomakkeet kerättiin yhteiseen palautuskuoreen. Vastaaminen tapahtui siis samanaikaisesti kahden viikon ajan kaikissa yksiköissä. Tämän jälkeen kaavakkeet kerättiin pois henkilökohtaisesti tutkijan toimesta.

Kysely toimitettiin 280:lle hoivan ja huolenpidon työntekijälle. Vastaajat olivat koulutukseltaan pääasiassa lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Myös muita ammattiryhmiä, kuten keittiö- ja siivoushenkilökuntaa, jotka työskentelivät tutkimukseen osallistuvissa yksiköissä, sisältyi vastaajiin. Vastauksia kyselyyn tuli 154 kpl eli kyselyn vastausprosentti oli 55 %. Kuviossa kolme on esitetty kyselyyn vastanneiden ikäjakauma ja kuviossa neljä palvelusvuosien määrä.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden palvelusvuosien määrä.

Vastanneista kaikki, yhtä vastaajaa lukuunottamatta, olivat naisia. Ikäjakaumasta 17 % oli alle 30 vuotiata, 17 % 31-40 vuotiaita, 29 % 41-50 vuotiata ja 51 vuotta tai sen yli oli 37 % Vastaajista. Vastaavasti palvelusvuosien määrästä alle 5 vuotta palveluksessa

olleita oli 20 %, 6-10 vuotta palveluksessa olleita oli 18 %, 11-15 vuotta palveluksessa olleita 15 %, 16-20 vuotta palveluksessa olleita 13 % ja yli 20 vuotta palveluksessa olleita 34 %. Koulutustaustaltaan vastaajat olivat pääosin hoitohenkilökuntaa. Näistä 66 % oli lähi- ja perushoitajia ja 19 % oli sairaanhoitajia, terveydenhoitajia tai fysioterapeutteja. Muita ammattiryhmiä kuten sairaala-apulaisia, laitoshuoltajia ja siivojia oli vastaajista 13 % ja lisäksi muiden ammattiryhmien edustajia oli 2 %.

Kyselyn perusosasta käy selvästi ilmi hoivan ja huolenpidon henkilökuntarakenteen tilanne. Lähellä eläkeikää tai sitä lähestyviä on suurin osa henkilökunnasta. Toisaalta työtä on ehditty tekemään jo kauan ja ammattitaitoa sekä hiljaista tietoa löytyy paljon. Vastaavasti nuorten työntekijöiden osuus on riittämätön vastaamaan tulevaan eläköitymiseen hoivan ja huolenpidon yksiköstä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, sitä kuinka itse työ ja työpaikalla olemisen kokeminen sekä työhön liittyvät asiat vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työntekijöiden motivaatioon tehdä työtä. Vanhemmat työntekijät arvioivat helposti työelämässä tapahtunutta muutosta ja kehitystä vaatimampaan suuntaan, kun taas nuoremmat työntekijät saattavat vastata enemmän työn tämän hetkisen tilanteen mukaan ja peilata sitä enemmänkin koulutuksen antamaan kuvaan työelämän todellisuudesta.

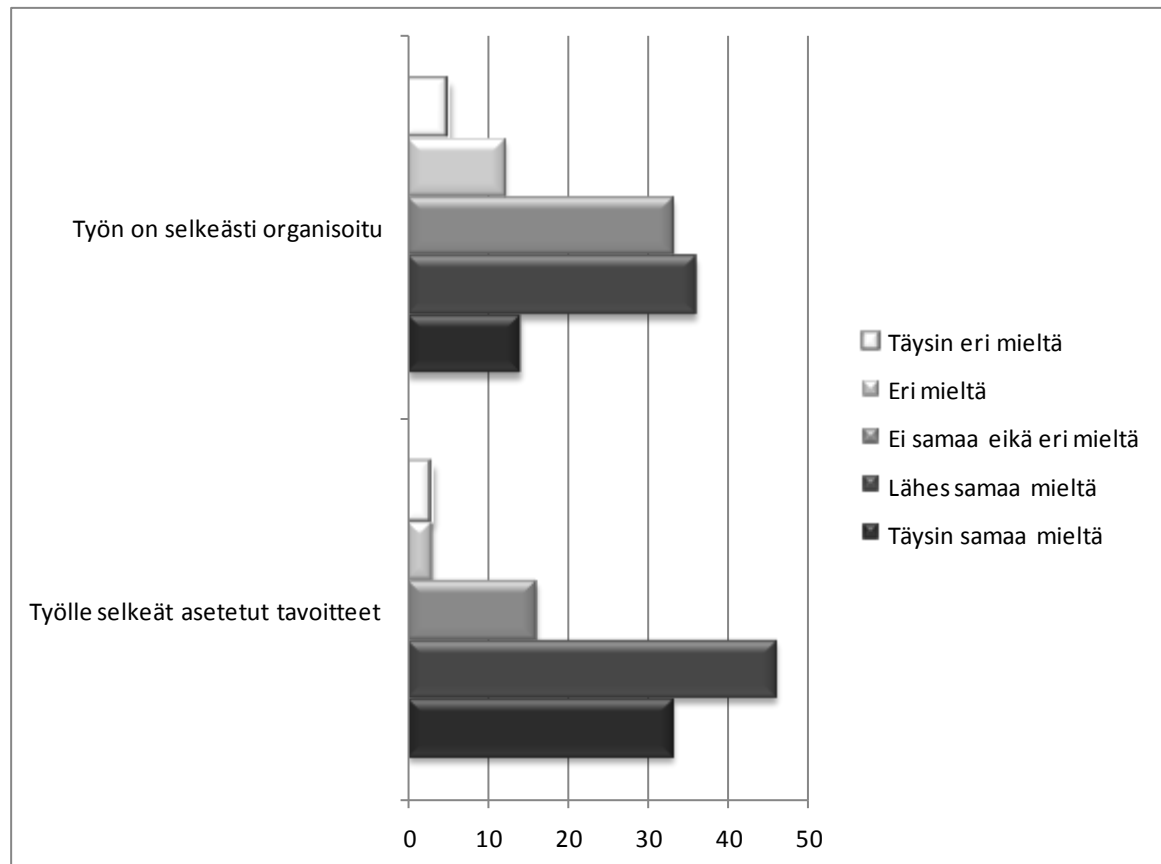
5.2. Tarkennetut tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työhön liittyvät tekijät sekä työhyvinvointi, vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen, sekä kuinka johtamisella voidaan aikaansaada työhyvinvointia ja motivoitumista, joka johtaa parempaan tuottavuuteen. Vastausta haetaan tutkimuskysymyksiin, onko johtamisella merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation muodostumisessa ja kuinka tutkimusorganisaatiossa koetaan johtamisen tai muiden työhön liittyvien asioiden vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?

5.3. Työhön vaikuttavat asiat, jotka liittyvät motivaatioon ja jaksamiseen

5.3.1 Organisaation toiminta

Suurin osa vastaajista koki, että heidän työllään oli selvä tavoite ja että työ oli organisoitu hyvin. Suurin osa vastaajista myös tiesi, mitä heiltä odotettiin tekemässään työssä. Kuvio 5. Havainnollistavat vastaajien kokemuksia. Vastaajista 83 % koki, että heidän työllään oli selvä tavoite ja että työ oli selkeästi organisoitu. Lisäksi vastaajista 85 % koki tietävänsä mitä heiltä heidän työssään odotettiin. Kuviota 5. Tarkastellessa on huomionarvoista, että tutkimuksella ei voida todistaa, että samat vastaajat olisivat olleet samaa mieltä, sekä työn organisoinnista, että työn tavoitteesta. Kuvion havainnollistaa pikimmiten sitä, että organisoinnin ja työlle asetettujen tavoitteiden ollessa kyseessä, suuren enemmistön voidaan nähdä olevan asioista samaa mieltä. Näin voidaan tulkita ja ajatella, että vastaajien mielestä organisaation puolesta ollaan onnistuttu asettamaan työlle oikea tavoite ja organisoimaan työtä selkeästi.

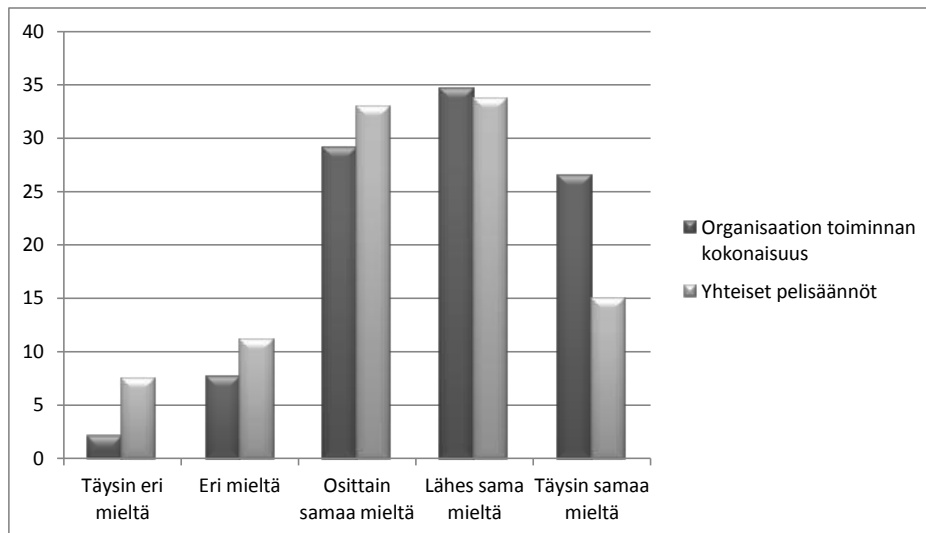


Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden kokemus työlle asetetuista tavoitteista ja työn organisoinnista.

Suurimmalle osalle vastaajista oli siis selvää, mihin heidän työllänsä pyrittiin ja työyhteisöllä oli työlle asetetut selkeät tavoitteet. Suurin osa myös koki työn olevan selkeästi organisoitu, mikä myös lisää työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Toisaalta joukkoon mahtui myös niitä, joille työn tavoitteet ja organisointi ei ollut täysin selvää. Esimiehen tulisi siis selkeämmin viestiä henkilökunnalleen siitä, mihin ollaan menossa ja mikä on työn tavoite.

Vastaajien keskuudessa organisaation toiminta, eli tässä yhteydessä Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksikön toiminta, koettiin vastaajien keskuudessa kokonaisuutena, jolla oli osittain yhteiset toimintasäännöt. Pelisääntöjen ei koettu olevan täysin yhtenevät koko organisaation toiminta-alueella. Vastaajista 27 % oli täysin samaa mieltä organisaation toimimisesta kokonaisuutena, 35 % lähes samaa mieltä,

osittain samaa mieltä oli 29 %, eri mieltä 8 % ja täysin erimielä 2 % vastaajista. Organisaatiolla olevista yhteisistä pelisäännöistä olivat samaa mieltä 49 % vastaajista, osittain samaa mieltä oli 33 % ja eri mieltä oli 19 %. Kuvio 6. havainnollistaa organisaation toiminnan kokemista kokonaisuutena ja sen yhteisiä pelisääntöjä.



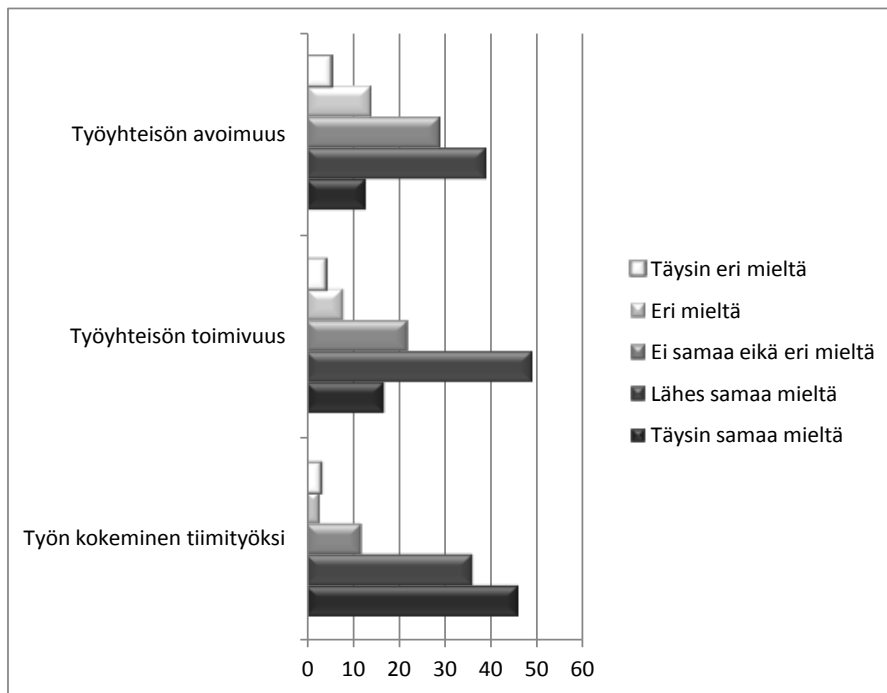
Kuvio 6. Vastaajien kokemus organisaation toiminnan kokonaisuudesta ja sen yhteisistä pelisäännöistä.

Työntekijöiden eriävät mielipiteet toiminnan kokonaisuudesta ja yhteisistä pelisäännöistä saattavat johtua eri hoivayksiköiden toiminnan erilaisuudesta ja maantieteellisestä etäisyydestä. Näissä yksiköissä resurssit sekä henkilökuntarakenne ovat myös eriävät. Yksiköt muodostuvat esimerkiksi raskashoitaisista pitkäaikaissairaista vanhuksista, tuetun asumisen yksiköistä ja enemmän akuutimman hoidon vuodeosastosta. Lisäksi vastaajista löytyy neuvolan ja kotihoidon, fysioterapian ym. henkilökuntaa. Lisäksi, jokaisella yksiköllä on myös oma esimiehensä. Pelisäännöt saattavat olla eriävät toiminnan luonteen mukaisesti, mutta organisaation asettamat

säännöt työntekijöillensä ovat samat ja organisaation voidaan ajatella toimivan yhtenä koneistona ihmisten terveyden edistämiseksi.

5.3.2. Työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö

Työntekijöiden keskuudessa yhteishenki oli hyvää sekä avointa ja työn koettiin olevan tiimityötä. Yhteistyön koettiin olevan hyvää työntekijöiden välillä, sekä esimiehen ja alaisen välillä. Näiden asioiden voidaan katsoa myös vaikuttavan siihen, että työ itsessään koettiin tarpeeksi haastavaksi, jotta se motivoi tekemään työtä. Motivaatioon vaikuttivat myös työntekijöiden mahdollisuus tehdä itsenäisiä työtään koskevia päätöksiä. Kuvio 7. Havainnollistaa vastaajien työyhteisössään kokemaa yhteistyön toimivuutta. Kuviota luettaessa on huomionarvoista, että sillä ei voida osoittaa, että samat vastaajat olisivat olleet yhtä mieltä tiimityöstä ja työyhteisön toimivuudesta ja avoimuudesta. Kuviosta voidaan pikimmiten nähdä vastaajien enemmistön olevan sitä mieltä, että yhteistyö on toimivaa ja avointa sekä työ koetaan tiimityöksi.



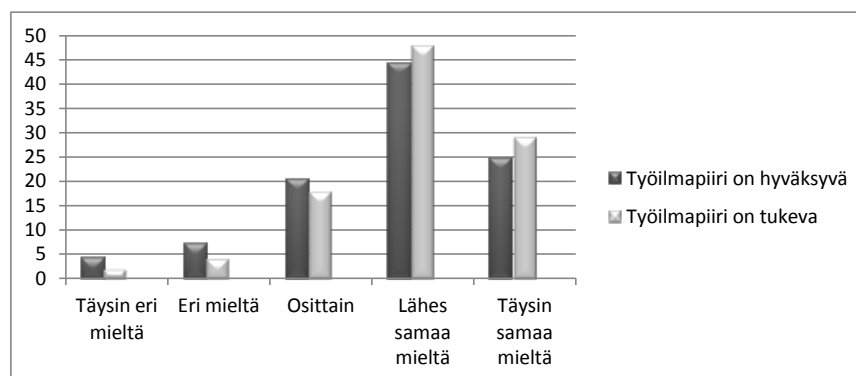
Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden kokemus työyhteisön yhteistyön toimivuudesta.

Kysymyksiin työyhteisön ilmapiiristä ja yhteistyöstä vastaukset olivat mielenkiintoiset. Vastaajista 13 % kokivat työyhteisönsä avoimeksi, 39 % oli lähes samaa mieltä, osittain samaa mieltä oli 29 %, eri mieltä oli 15 % vastaajista ja täysin eri mieltä 5 % vastaajista. Työyhteisö koettiin toimivaksi 17 % mielestä, lähes samaa mieltä oli 49 % vastaajista, osittain samaa mieltä 22 % työntekijöistä, eri mieltä 8 % ja täysin eri mieltä 4 %. Tehtävä työ koettiin tiimityöksi 82 % mielestä, osittain samaa mieltä oli 12 %, eri mieltä oli 6 % vastaajista. Näin ollen vastaajista merkittävä osa piti työyhteisössä vallitsevaa yhteistyötä hyvänä. Myös yhteistyö esimiehen ja alaisen välillä koettiin hyväksi, vastaajista 70 % mukaan ja 14 % osittain samaa mieltä, 16 % oli eri mieltä.

Vastaajien mielipiteet työyhteisön avoimuudesta, työyhteisön toimivuudesta sekä tiimityöstä kertovat paljon työyhteisön ilmapiiristä. Ilmapiiriasioissa löytyy siis vaihtelua sekä itse työyhteisössä eri työntekijöiden kokemana. Eri työyhteisöjen eli

yksikköjen välillä on siis eroavaisuuksia. Johtamisen työvälineillä ja esimiestyöllä tulisi vakavasti paneutua työyhteisön ilmapiiriasioihin, sillä huono ilmapiiri tuhoaa nopeasti työmotivaatiota ja vaikuttaa näin tehdyn työn tuottavuuteen ja laatuun. Esimieheltä näihin asioihin paneutuminen vaatii aikaa ja välittämistä, mutta tehdyllä työllä on varmasti positiivisia vaikutuksia kokonaistaloudellisesti.

Vastaajista suurin osa koki työilmapiirin toisia tukevaksi ja sellaiseksi, että työntekijä saa olla oma itsensä. Toisaalta huolestuttavaa oli se, että samanaikaisesti oli suuri osa työntekijöistä kokenut työilmapiirin huonoksi. Lisäksi moni vastaaja oli sitä mieltä, että työpaikalla on valittavia työntekijöitä, jotka vaikuttavat ilmapiiriin negatiivisesti. Ilmeisesti työilmapiirissä on yksiköiden välillä suuria eroja. Esimiehen tulisikin puuttua aktiivisesti näiden työntekijöiden valittamiseen. Esimiehen tulisi keskustelemalla ja kuuntelemalla yrittää löytää ratkaisuja heidän kokemuksiinsa ongelmiin. Näiden työntekijöiden kanssa keskusteleminen positiivisessa hengessä ja heidän ongelmiansa kuunteleminen voi tuoda uusia kehitysideoita esimiehelle. Tilanne voidaan kääntää positiiviseksi juuri näiden työntekijöiden erityisosaamista huomioimalla. Kuvio 8. kuvaa työilmapiirin hyväksyvää ilmapiiriä ja työtovereiden antamaa tukea. Työtovereiden antama tuki sekä se, että hyväksytään sellaisena kuin on lisää työttyytyväisyyttä sekä tätä kautta työmotivaatiota.



Kuvio 8. Vastaajien kokemus työilmapiirin hyväksyvyydestä ja toisten työntekijöiden antamasta tuesta.

Vastaajista 69 % tunsi itsensä hyväksytyksi työyhteisössä omana itsenään. Vastaajista 20 % oli osittain samaa mieltä ja 11 % oli eri mieltä. Työilmapiiri koettiin tukevana 56 % mukaan ja osittain samaa mieltä oli 29 % ja eri mieltä 15 % vastaajista. Lisäksi työtovereilta tukea koki saavansa 77 % vastaajista ja osittain samaa mieltä oli 18 % ja eri mieltä oli 5 % vastaajista. Voidaan siis päätellä, että työyhteisöissä muiden työntekijöiden tuki koetaan tärkeänä ja valtaosalla työntekijöistä on toinen työntekijä, jolta saa tukea omaan työn suorittamiseen. Toisaalta työilmapiiriasioissa löytyy parantamisen varaa, sillä voitaisiin odottaa vielä suuremman enemmistön vastaavan positiivisesti ilmapiirin hyväksyvyyteen ja tukevuuteen. Kuvio 8. Kuvaa työilmapiirin hyväksytvyyttä ja toisten antamaa tukea. Kuvioista nähdään vastausten jakautuminen kysyttäessä työyhteisön ilmapiirin tukevuudesta ja hyväksyvyydestä kahdella eri kysymyksellä.

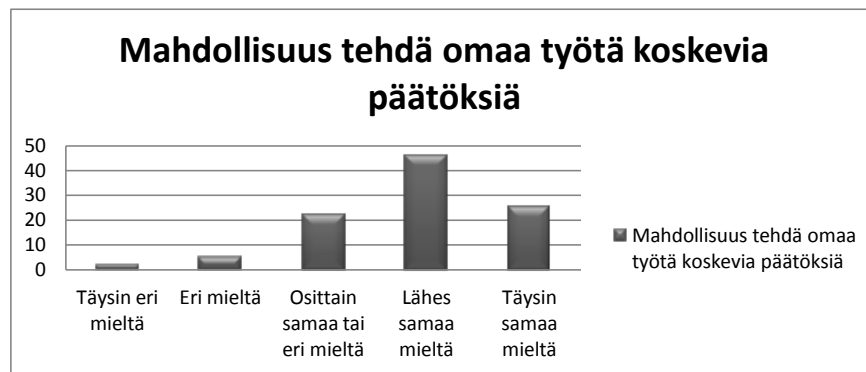
5.3.3 Työmotivaatio

Vastaajista lähes $\frac{3}{4}$ koki työnsä motivoivaksi ja haastavaksi. Tähän tulokseen voidaan olla erittäin tyytyväisiä, sillä silloin työtä varmasti on sopivasti ja työntekijät eivät ole ylikuormitettuja. Myöskin se, että työ koettiin haastavaksi kertoo työyhteisössä olevan kehittämisajatuksia ja suunnitelmia. Kun hoitotyössä koetaan riittävää haasteellisuutta, kertoo se työmenetelmien ja asenteiden kehittymisestä ja siitä, ettei työntekoon olla ”leipäännytty”. Kun taas motivaatio on vähissä ja työtä liikaa, sitä ei enää nähdä haastavana eikä motivoivana, työstä tulee enemmänkin rutiinien suorittamista. Kuvio 9. Kuvaa työn kokemista motivoivaksi ja haasteelliseksi.



Kuvio 9. Vastaajien kokemus työn tuottamasta motivaatiosta ja sen haasteellisuudesta.

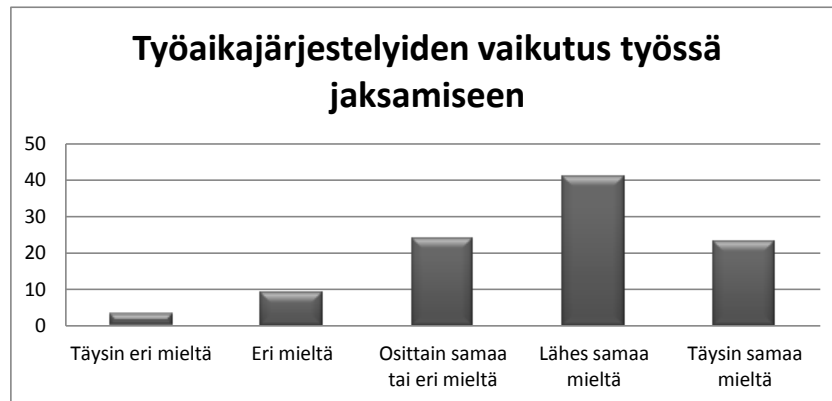
Motivaatioon positiivisesti vaikuttaa myös mahdollisuus tehdä omaa työtänsä koskevia päätöksiä. Tällä tavalla työn saa tehdä itselle sopivassa tahdissa ja järjestyksessä. Hoitotyössä työhön kuuluvat päätökset koskevat itse hoitoa ja sen tapoja. Päivärytmiin on usein vaikea vaikuttaa. Jokaisella hoitajalla on myös omaan työkokemukseensa ja koulutukseensa pohjautuen erilaiset lähtökohdat tehdä työtä ja hoitoa koskevia päätöksiä. Nuoret hyötyvät kokeneempien työntekijöiden tietotaidosta tehdä päätöksiä. Kuvio 10. Kuvaa vastaajien mahdollisuuksia tehdä työtään koskevia päätöksiä. Kuvioista käy ilmi kuinka päätöksentekoon on mahdollisuuksia ja näin ollen hoitotyössä päästään käyttämään omia kykyjä ja taitoja. 71 % mielestä tämä on mahdollista ja 7 % mielestä päätöksenteko ei ole mahdollista. Lisäksi 22 % on osittain samaa ja eri mieltä. Vastausten jakautuminen näin johtuu osassa yksiköitä vallitsevasta kiireestä ja tällöin ei hoitajan omalle päätöksenteolle jää aikaa. Työtä on silloin tehtävä rutiininomaisesti, mahdollisesti täysin hoitajan oman tahdon vastaisesti.



Kuvio 10. Vastaajien kokemus mahdollisuudesta tehdä päätöksiä omassa työssään.

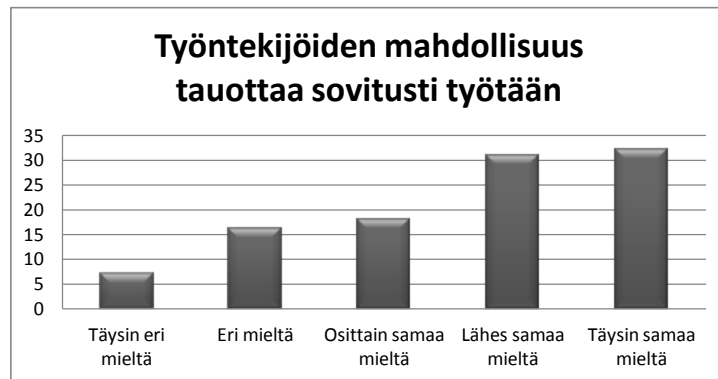
5.3.4. Työaikajärjestelyt ja työssä jaksaminen

Työaikajärjestelyjen onnistumisen koettiin vaikuttavan työssä jaksamiseen 64 % mielestä, 24 % vastaajista oli osittain samaa mieltä, 12 % eri mieltä asiasta. Kuvio 11. kuvaa vastaajien kokemusta työaikajärjestelyjen vaikutuksesta työssä jaksamiseen. Hoitotyössä ja varsinkin vuorotyötä tekevillä, on työvuorojen suunnittelulla suuri merkitys työssä jaksamiseen. Osassa työyhteisöjä yövuorot jaetaan kaikkien työntekijöiden kesken, kun taas toisaalla on pelkästään yövuoroja tekeviä työntekijöitä. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus esittää toivomuksia työvuoroista omien henkilökohtaisten menojensa mukaan. Se kuinka toiveet toteutetaan ja niitä otetaan huomioon, vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen. Osa-aikaisuusien salliminen työntekijän henkilökohtaisen tilanteen mukaan, lisää myös työssä jaksamista ja motivaatiota. Tällaisia syitä saattavat olla esimerkiksi pienet lapset tai puolison sairastuminen vakavasti.



Kuvio 11. Vastaajien kokemus työaikajärjestelyiden vaikutuksesta työssä jaksamiseen.

Suurimmalla osalla, 63 % vastaajista oli mahdollisuus tauottaa työtään sopimuksen mukaan. Osittain samaa mieltä oli 18 % ja 23 % mukaan vastaajista heillä ei ollut mahdollisuutta tauottaa työtään sovitusti. Kuvio 12. kuvaa työn tauottamisen mahdollisuuksia. Työn tauottamisella tarkoitetaan lakisääteisiä kahvi - ja ruokataukoja. Huolestuttavinta on se, etteivät kaikki vastaajat koe itsellään olevan mahdollisuutta näihin taukoihin. Tällaisissa yksiköissä resursseja on riittämättömästi tai työtä ei ole kyetty organisoimaan tehokkaalla ja tarkoituksen mukaisella tavalla. Työn tauottaminen lisää työssä jaksamista ja lisäksi yhteiset tauot koko henkilökunnan kesket, lisäävät yhteishenkeä ja tarjoavat mahdollisuuden ilmapiirin parantamiseen ja yhteishengen kasvattamiseen. Tällöin myöskään kenenkään ei tarvitse tuntea itseään ulkopuoliseksi työyhteisössä.



Kuvio 12. Vastaajien kokemat mahdollisuudet sovittujen taukojen pitämiseen tekemässään työssä.

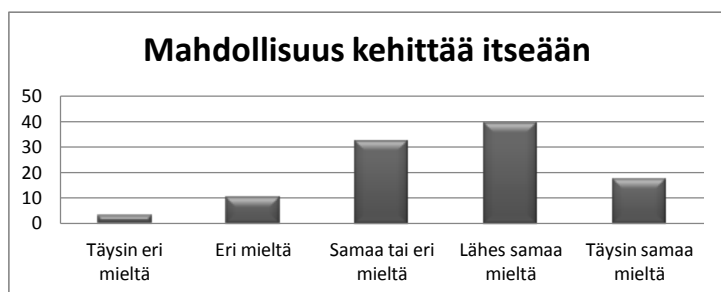
Näin ollen varsinkin hoitotyön työaikajärjestelyillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen positiivisesti. Varsinkin hoivan ja huolenpidon yksiköissä, joissa valtaosa vastaajista tekee kolmivuorotyötä, voidaan työvuorojen suunnittelulla parantaa työntekijöiden jaksamista. Lisäksi työaikajärjestelyillä voidaan tarkoittaa myös osaaikasuuksien mahdollistamista. Työn tauottamisen mahdollisuuden puuttuminen osalta työntekijöistä, kertoo työssä olevasta kiireestä ja resurssien riittämättömyydestä. Ilmeisesti tässäkin vaihtelu voi johtua eri yksiköiden erilaisuudesta ja resurssien erilaisesta jakautumisesta. Huomionarvoista on se, että taukojen mahdollisuuden puuttuminen useasti vähentää pitkällä tähtäimellä työntekijöiden jaksamista, sekä motivoitumista työhön.

5.3.5 Mahdollisuus kehittää itseään

Vastaajien mielestä suurimmalla osalla oli työtehtäviin vaadittava koulutus. Vastaajista 81 % katsoi koulutuksensa olevan riittävä, 8 % oli osittain samaa mieltä ja 10 % oli eri mieltä. On huomionarvoista, että terveydenhuollon alalla vakituiseen työsuhteeseen ei voida palkata kouluttamotanta henkilöä. Terveydenhuollon henkilöstöä sitoo laki terveydenhuollon ammattihenkilöiden pätevyydestä. Näin ollen voidaan ajatella, että 18

% vastaajista olivat väliaikaista henkilökuntaa ilman työtehtäviin vaadittua koulutusta tai ammattiin opiskelevia työntekijöitä.

Oman ammattitaitonsa ja itsensä kehittämiseen tuntui olevan kohtalaisen hyvät mahdollisuudet, sillä vastaajista 76 % oli tyytyväinen omiin mahdollisuuksiinsa osallistua täydennyskoulutukseen, 23 % osittain samaa mieltä. Ainoastaan 5 % oli eri mieltä. Vastaavasti oman itsensä kehittämiseen annettiin myös mahdollisuuksia, sillä 56 % oli täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 32 % . Eri mieltä oli 13 % vastaajista. Oman itsensä kehittäminen koetaan motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä kasvattavana seikkana. Lisäksi oman itsensä kehittämisen mahdollisuudet lisäävät työhön sitoutumista ja paneutumista. Tällaiset työntekijät ovat myös arvokkaita organisaatiolle, sillä he toteuttavat useasti samalla myös organisaation tavoitteita. Kuvio 13. kuvaa vastaajien vastausten jakautumista kysyttäessä itsensä kehittämisen mahdollisuuksista omassa työyhteisössä.

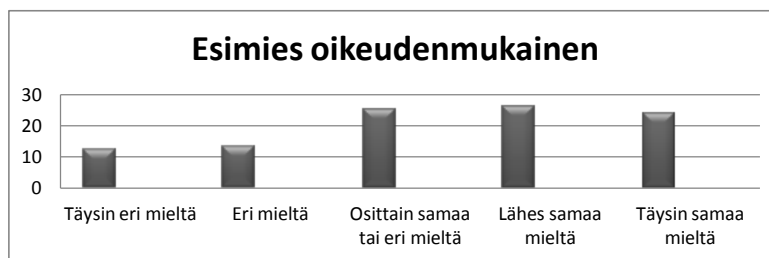


Kuvio 13. Vastaajien mielipiteet itsensä kehittämisen mahdollisuuksien riittävyydestä.

5.4. Esimiestyön vaikutus työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen

5.4.1 Oikeudenmukaisuus

Esimiehen kokeminen oikeudenmukaiseksi vaihtelee suuresti vastaajien keskuudessa. Samaa mieltä vastaajista on 50 %, osittain samaa tai eri mieltä esimiehen oikeudenmukaisuudesta ovat 25 % ja eri mieltä 25 % vastaajista. Oikeudenmukaisuuden kokemiseen työyksiköissä voivat vaikuttaa lomajärjestelyt, työvuorojärjestelyt, koulutusmahdollisuudet sekä muut seikat, kuten vastuualuiden jakamiset. Yksiköiden ja esimiesten välillä saattaa myös olla suuria eroja, jotka vaikuttavat tuloksen hajanaisuuteen. Kuvio 14. havainnollistaa vastaajien vastauksien jakautumista kysyttäessä esimiehen oikeudenmukaisuudesta.



Kuvio 14. Vastaajien kokemus esimiestyön oikeudenmukaisuudesta.

Päätöksenteon ennustettavuus kertoo hyvin paljon oikeudenmukaisuudesta. Tällöin henkilökunnan ei tarvitse arvailla, mitä on tulossa, vaan päätökset ovat ennalta ennustettavissa. Lisäksi päätöksenteon tulee seurata organisaatiossa yhteisesti päätettynä hallintosääntöjä. Työntekijöiden tasavertaisuus on myös tärkeä lähtökohta ja työntekijöiden suosimista ei saisi tapahtua. Jokaisen esimiehen olisi hyvä pohtia oman johtamisensa oikeudenmukaisuutta ja sitä mitä se tarkoittaa käytännössä. Oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon. Vastaajien keskuudessa oikeudenmukaisuus koettiin hyvin vaihtelevasti ja tämä antaa suuren syyn

miettiä sitä, mistä tämä johtuu. Näiden syiden selvittelyihin kehityskeskustelut tarjoavat oivan mahdollisuuden.

5.4.2 Kehityskeskustelut

Esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja käytiin yksiköissä vaihtelevasti. Huolestuttavaa oli se, että 35 % ei käy olleenkaan kehityskeskustelua esimiehensä kanssa, 23 % vastaajista oli eri mieltä sen säännöllisyydestä, 14 % vastaajista ei ole saamaa eikä eri mieltä kehityskeskustelun säännöllisyydestä. Vastaajista 28 % kokee kehityskeskustelun olevan säännöllistä esimiehensä kanssa. Voidaan siis todeta, että merkityksellistä kehityskeskustelu rutiinia harjoitetaan 28 % yksiköitä.

Kehityskeskustelua ei näin ollen nähdä merkittävänä johtaminen välineenä henkilöstön johtamisessa. Mahdollisesti lähiesimiehet kokevat vaikutusmahdollisuutensa hyvin kapeiksi ja kokevat keskusteluiden käymisen turhaksi. Toisaalta asiaan voi vaikuttaa se, että työtä on paljon ja lähiesimiehet osallistuvat paljon käytännön työhön hallinnollisen työn ohella ja priorisoivat kehityskeskustelut pois. Myös esimiesten johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat kuinka heitä itseään johdetaan. Lähiesimiehiltä saattaa puuttua kehityskeskusteluiden käymisen malli, jonka olisivat perineet omalta esimieheltään.

Kehityskeskusteluiden käymisen tärkeyttä johtamisen työvälineenä ei voida liikaa korostaa. Niiden merkityksen ymmärtäminen tilaisuutena tutustua henkilökuntaansa paremmin ja löytää uusia kehitysideoita on korvaamaton. Ilman kehityskeskustelua työyhteisöön pääsee syntymään edellä käsiteltyjä ongelmia, kuten valittavia työntekijöitä ja ilmapiiriongelmaa. Myöskin oikeudenmukaisuutta on vaikeampi toteuttaa, kun ei tiedä missä ratkaistavat ongelmat ovat. Työntekijöltä jää myös kokematta tunne, että heitä kuullaan heitä koskevista asioista ja, että juuri heidän työllänsä on merkitystä organisaation tavoitteen saavuttamisessa. Kuvio 15. havainnollista vastaajien vastausten jakautumista kysyttäessä kehityskeskusteluiden käymisen säännöllisyydestä.



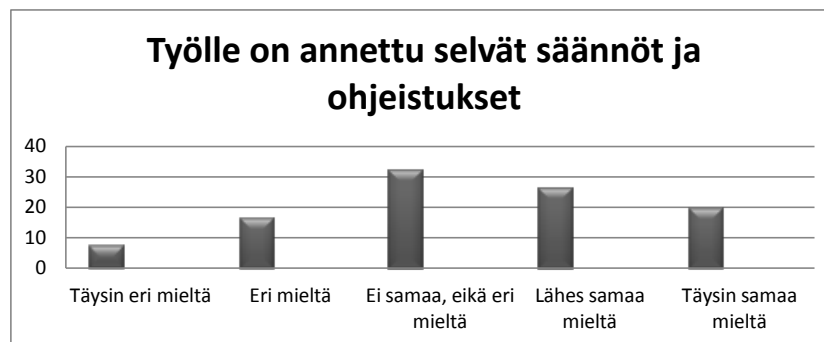
Kuvio 15. Vastaajien kokemus käytävien kehityskeskusteluiden säännöllisyydestä.

5.4.3 Työnjako ja tehtäväkuvaukset

Työnjaon selvien linjavetojen epäselvyydestä, viestii vastaajien kokemukset omista sekä esimiehen työtehtävistä. Vastaajista suurin osa 92 % oli vastannut tietävänsä, mitä omiin työtehtäviin kuului, 4 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, 5 % ei tiennyt mitä työtehtäviin kuului. Vastaavasti esimiehen työtehtävistä täysin selvillä oli 44 % vastaajista, ei samaa, eikä eri mieltä 27 % vastaajista, 30 % oli eri mieltä. Kokonaisuuden huomioon ottaen, vastaajilla ei ollut täysin selvää käsitystä osapuolien työtehtävistä, mikä toisaalta on huolestuttavaa. Selvän työnjaon puuttuessa syntyy konfliktitilanteita ja ilmapiiri työyhteisössä kärsii. Lisäksi työyhteisöön nousee johtajia, jotka vievät työyhteisöä eri suuntaan kuin esimies. Tämä saattaa selittää aikaisemmin esille tulleita ilmapiiriongelmaa sekä valittavien työntekijöiden olemassaoloa työyhteisöissä.

Johtamisen eräänä tärkeänä tehtävänä onkin työnjaon tekeminen ja tehtäväkuvauksien läpi käyminen työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelua voidaan käyttää esirinomaisena tilaisuutena sopia työntekijän kanssa työtehtävistä. Toisaalta kehityskeskustelua voidaan käyttää molemminpuolisen palautteen antamiseen tehdystä työstä sekä työssä kehittymisen mahdollisuuksista.

Vastaavasti kysyttäessä esimiehen työlle antamia sääntöjä ja ohjeistuksia oli 45 % vastaajista samaa mieltä ohjeiden olemassaolosta, ei samaa eikä eri mieltä oli 32 %, eri mieltä oli 23 % vastaajista. Lähes puolet vastaajista siis ei kokenut olevansa täysin varma esimiehen antamista ohjeista ja säännöistä työpaikalla. Kuvio 16. Kuvaava vastaajien kokemusta esimiehen antamistamista ohjeista ja säännöistä. Aikaisemmin käsiteltiin jo sitä kuinka organisaation antamat säännöt olivat tiedossa ja kuinka ohjeistukset organisaatiossa kokonaisuutena toimivat. Tässä yhteydessä onkin huomio käännetty erityisesti työntekijän oman työyhteisön toimintaan.



Kuvio 16. Vastaajien kokemus esimiehen työlle antamista säännöistä ja ohjeistuksista.

Ilmeisesti suuri osa vastaajista kokee sääntöjen ja työtehtävien olevan selviä jo heillä olevan koulutuksen myötä, sillä hoitotyön ammattilaiset ovat lainsäädännön alaisia ja työn tavoite tulee ammattietiikasta, mutta työn organisointiin ja käytännön asioihin on luotava työyhteisöissä säännöt, jotta epäselvyyksiltä ja väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Tämä toteuttaa myös työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta, sillä kaikki toimivat yhteisten sääntöjen mukaisesti. Työtehtävien ja sääntöjen selkeys myös lisää työtyytyväisyyttä ja työviihtyvyyttä.

Positiivista oli se, että suuri osa vastaajista koki kuitenkin työllänsä olevan selvän tavoitteen. 81 % vastaajista on asiasta samaa mieltä, 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja eri mieltä oli 6 % vastaajista. Työn tavoitteen selkeys voi johtua myös hoitotyön ammattietiikasta. Suurin osa kokee työnsä päämääräksi potilaan /asiakkaan hyvän hoitamisen ja potilaan/asiakkaan parhaan. Tämä menee myös yksiin hoivan ja huolenpidon yksikön tavoitteiden kanssa, sillä sen tehtävänä on tuottaa kuntalaisille riittäviä ja laadukkaita asiakasta palvelevia terveys - ja sosiaalipalveluita. Näin ollen voidaan katsoa, että sekä esimies, että organisaatio ovat onnistuneet välittämään työlle asetetut tavoitteet.

5.4.4. Konfliktien hallitseminen

Vastaajista 40 % oli samaa mieltä työpaikalla olevista konflikteista, 32 % vastaajista ei ole samaa, eikä eri mieltä, 28 % oli eri mieltä. Huomion arvoista on se, että konfliktien olemassaoloon vastausprosentit vaihtelevat ja tässäkin on varmasti suuria eroja eri yksiköiden ja työyhteisöjen välillä. Vastaajilta kysyttäessä ei ollut eritelty sitä, mitä konfliktit koskevat, vaan niiden olemassaoloa kysyttiin yhtenä suurena otsikkona. On huomionarvoista, että konfliktien hallitseminen on myös osa johtamisen työtehtäviä. Erimielisyyksistä puhuminen ja niiden selvittäminen on tärkeä työviihtyvyyttä parantava seikka.

Konfliktien hyvästä ratkaisemisesta kertovat kuitenkin aikaisemmat vastaukset työilmapiiristä ja yhteistyöstä. Konfliktien olemassaolo saattaa myös selittää sitä, miksi osa vastaajista ei ole kokenut työilmapiiriä hyväksi tai, että työpaikalla oli valittavia työntekijöitä. Konfliktien selvittäminen puhumalla henkilöstön kanssa on välttämätöntä hyvän ilmapiirin ja työmotivaation säilyttämisessä.

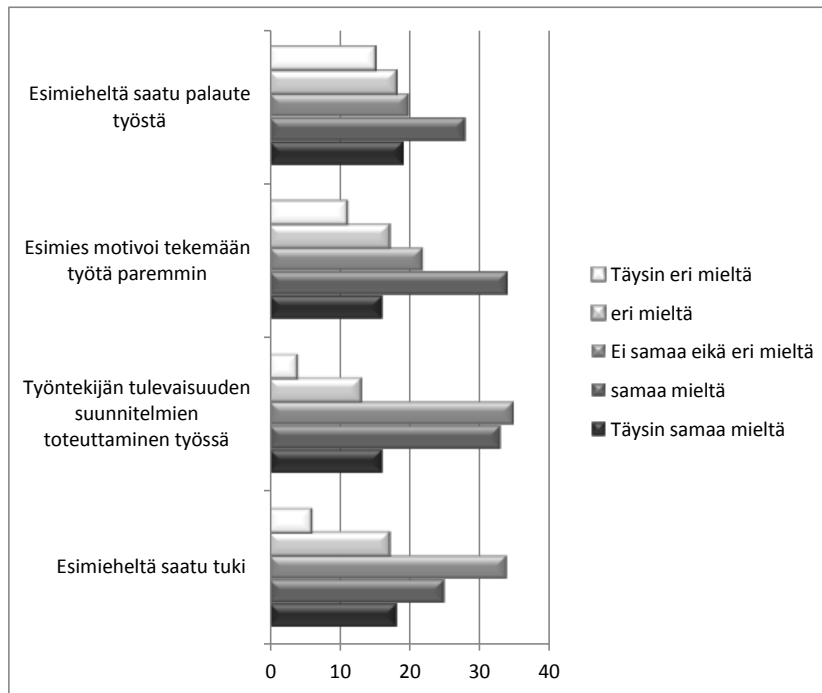
5.4.5 Esimiehen motivoiva vaikutus

Myönteistä oli se, että puolet vastaajista koki esimiehen motivoivan tekemään työtä paremmin. Vastaajista 50 % oli samaa mieltä asiasta, 22 % oli ei samaa eikä eri mieltä, 28 % oli eri mieltä. Esimiehen motivoivaan vaikutukseen voidaan katsoa kuuluvan asiat

kuten, kuinka paljon tukea esimieheltä sai, työntekijät saivat toteuttaa ideoitansa työn suhteen, palautteen saaminen ja esimiehen oikeudenmukaisuus. Vastaajista tukea esimieheltään ideoidensa toteuttamiseen koki saavansa 43 % vastaajista, 34 % oli ei samaa eikä eri mieltä, 23 % oli eri mieltä. Vastaavasti omia tulevaisuuden suunnitelmiansa työn suhteen koki saavuttavansa 49 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 35 % vastaajista ja eri mieltä oli 17 % vastaajista.

Esimiehen käytöksellä oli siis suuri vaikutus alaisiin. Omalla esimerkillä johtaminen on varmasti paras keino viestiä positiivista energiaa työyhteisössä, samalla kun ylläpidetään kannustavaa ja toisista välittävää työotetta. Positiivisen palautteen antaminen ja toisten huomioiminen on tarttuvaa ja luo työyhteisöön yhdessä tekemisen henkeä. Kun saa osakseen välittämistä, on helpompi osoittaa sitä myös takaisin. Esimiestyöllä on siis merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaation säilymiseen ja sen kasvattamiseen.

Sen lisäksi, että esimies tukee työntekijän tulevaisuuden suunnitelmia, auttaa hän myös niiden toteutumisessa. Esimies voi tukea työntekijän osallistumista tiettyihin koulutuksiin tai työnjaollisiin keinoin. Kuvio 17. Kuvaa esimiehen motivoivaa vaikutusta työntekijöihin. Kuviossa on laitettu rinnan esimiestyön välineitä, joita käyttämällä esimies on motivoinut työntekijöitään. Kuvio kuvaa vastausten jakautumista kysyttäessä saadusta palautteesta, esimiehen motivoinnista, tulevaisuuden suunnitelmien toteutumisesta ja esimieheltä saadusta tuesta. Huomionarvoista on se, että kuvio kuvaa vain vastausten jakautumista kaikkien vastaajien kesken, ei saman vastaajan mielipidettä kyseisistä asioista.



Kuvio 17. Vastaajien kokemus esimiehen motivoivasta vaikutuksesta työhön.

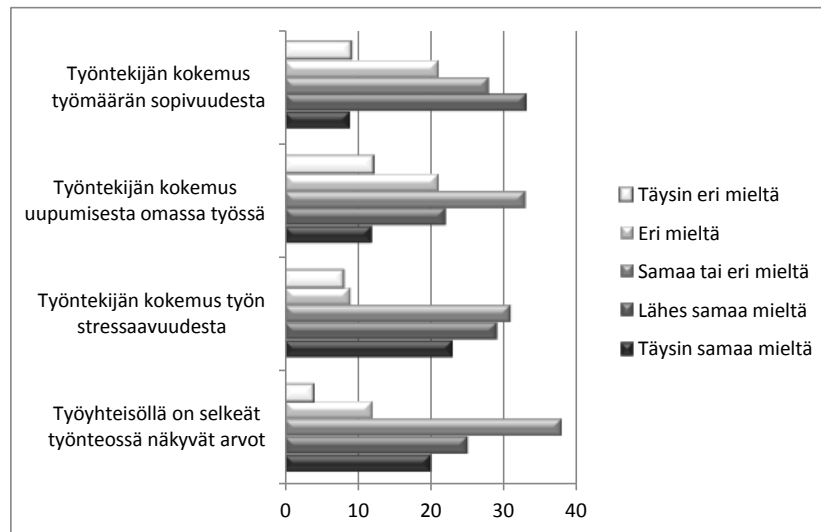
Palautteen antamisen ja oikeudenmukaisuuden voidaan myös katsoa kuuluvan esimiehen motivoivaan rooliin. Palautetta esimieheltään koki saaavansa 47 % vastaajista, ei samaa tai eri mieltä oli 18 % vastaajista ja eri mieltä oli 31 % vastaajista. Palautetta tehdystä työstä voidaan antaa sekä henkilökohtaisesti, että koko ryhmälle. Useasti henkilökohtaisesti annettu palaute on tehokkaampi. Tällaista henkilökohtaista ja yksityiskohtaista palautetta voidaan antaa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Vastaavasti 50 % vastaajista koki esimiehen oikeudenmukaiseksi ja samaa tai ei eri mieltä oli 25 % vastaajista ja 25 % oli eri mieltä asiasta. Esimiehen oikeudenmukaisuutta käsiteltiin myös jo aiemmin ks. kuvio 14.

5.4.6 Työyhteisön arvot

Työyhteisöillä olevien selkeiden arvojen olisi kuvitellut hoivan ja huolenpidon yksikössä olevan selkeämmät. Vastaajista vain 45 % koki työyhteisöllänsä olevan selkeät arvot, jotka näkyivät työnteossa, 38 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 16 % oli eri mieltä arvojen olemassaolosta. Kuviossa 18. havainnollistetaan yhtenä piirteenä työntekijöiden kokemusta arvojen näkymisestä työn teossa. Työn arvojen heikko esille tuleminen työn teossa voi johtua siitä, että esimies tai organisaatio ei tarpeeksi korosta arvojen tärkeyttä työn tekemiselle tai toisaalta työntekijät saattavat kokea, ettei arvoilla työskentelemiseen ole aikaa. Tätä vaihtoehtoa tukevat vastaajien mielipiteet työn määrästä ja sen stressaavuudesta. Arvotyöskentelylle eri työyhteisössä olisikin hyvä löytää aikaa ja erityisesti sen avaamiseen työntekijöiden kanssa, mitä nämä arvot tarkoittavat juuri meidän työyhteisössämme.

Kuviosta 18. Käy myös ilmi vastaajien kokemus työmäärän sopivuudesta, stressaavuudesta ja työssä jaksamisesta. Verrattaessa vastausmääriä on mielenkiintoista todeta kuinka suunnilleen saman verran vastaajia kokevat olevansa uupuneita ja työmäärä ei ole sopiva. Lisäksi suurin osa kokee stressiä työn teossa. Vastaukset kertovat paljon hoitotyön todellisuudesta. Työtä on paljon ja työntekijät ovat ikääntymässä ja työn suorituskyyky ei välttämättä ole sama kuin ennen. Potilaat saattavat myös elää kauemmin ja olla raskashoitoisempia Resursseja eli työntekijöitä ei kuitenkaan ole saatu lisää. Potilaille ei ole tarpeeksi aikaa ja työntekijän kokemus arvoilla työskentelemisestä kärsii kiireessä tehtyjen ratkaisujen myötä, , ratkaisujen, joita ei ehkä muuten tekisi.

Kuvio 18. Kuvaa vastausten jakautumista kysyttäessä työmäärän sopivuudesta, uupumisesta työssä, työn stressaavuudesta, sekä työllä olevista selkeistä arvoista. Huomionarvoista on kuviota 18. Tarkasteltaessa, että vastaukset eivät sinällensä liity toisiinsa, ne on vain esitetty rinnakkain haluettaessa todistaa vastausten samankaltaisuutta. Näiden eri seikkojen avulla on haluttu saada lukija ymmärtämään työmäärän ja työn raskauden vaikutus työntekijän jaksamiseen.



Kuvio 18. Vastaajien kokemuksia työmäärän sopivuudesta, työssä jaksamisesta ja työyhteisöllä olevista arvoista.

5.4.7 Työntekijöiden jaksaminen

Hyvin huolestuttavaa oli se, että 52 % vastaajista kokee olevansa stresaantunut työssään, 31 % oli samaa tai eri mieltä ja vain 18 % oli eri mieltä. Lisäksi täysin uupuneeksi itsensä työssä koki 34 % vastaajista, 33 % oli samaa tai eri mieltä ja vain 33 % oli eri mieltä. Aikaisemmin esitetty kuvio 18. kuvaa työntekijöiden kokemuksia työssä jaksamisesta ja työmäärän sopivuudesta. Lisäksi vastaajista 37 % oli sitä mieltä, että työtä oli liikaa, 35 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, eri mieltä vastaavasti oli 21 % vastaajista. Hyvin samankaltaiset vastaukset saatiin kysyttäessä onko työtä sopivasti. Täysin samaa mieltä oli 42 % vastaajista, 28 % oli samaa tai eri mieltä, eri mieltä oli 30 % vastaajista. Kysyttäessä samaa asiaa vähän eri tavalla haluttiin varmistua vastausten luotettavuudesta. Työntekijöiden jaksaminen tuntuu olevan vakava ongelma hoivan ja huolenpidon yksikössä.

Kaikissa kuvion 18. Kohdissa lähestytään työmäärää tavalla tai toisella. Jos työtä on liikaa, stressaantuvat työntekijät, kokevat uupuvansa työssä ja arvoilla työskentely jää taka - alalle. On ilmeistä, että jokaisella työpaikalla koetaan stressiä aina vaihtelevassa määrin, mutta kun työntekijät alkavat määrittää omaa tilaansa uupumuksen puolelle on tilanne vakava. Kun työntekijät uupuvat hoitotyössä tarkoittaa se pitkiä sairaslomia, esimerkiksi fyysisen kunnon pettäessä. Pidemmän päälle tämä tarkoittaa jatkuvaa sijaisten hankkimista ja kokeneen työntekijän menettämistä. Uupuneen työntekijän motivaatiota on vaikea saada takaisin samaan työhön, jossa hän on uupunut ja toisaalta hänen toipumisensa kestää kauan. Nuorempia työntekijöitä on myös vaikea rekrytoida raskaisiin hoitoyksiköihin, sillä kuka haluaisi vapaaehtoisesti tehdä raskasta työtä kun saman palkan voi ansaita kevyemmissä yksiköissä. Tilanne on hyvin pian joutunut noidankehään, sillä jäljellä olevat työntekijät joutuvat entistä kovemmalle huonon sijaistilanteen takia ja pian uupuneita työntekijöitä on lisää. Oikeaa resurssien hallintaa ja työnjakoa onkin mietittävä, jos esimies havaitsee omassa yksikössään näkyvän uupumisen merkkejä. Tilanne tulisi itse asiassa osata ennakoida, esimerkiksi hoidon vaativuuden mittareita oikein tulkitsemalla ja niiden tuloksiin reagoimalla.

Korkeat vastausprosentit kysyttäessä uupumisesta ja työn stressaavuudesta voivat selittyä tutkimusmateriaalissa mukana olevien erittäin raskashoitoista yksikköjen vuoksi. Näissä yksiköissä täysin autettavia potilaita on lähes suurin osa, työ näissä yksiköissä on erittäin fyysistä ja potilaita on paljon. Parityöskentelyyn ei ole tämän hetkisillä resursseilla ollut mahdollisuutta. Henkilöstöresursseista on säästetty pitkään ja lisähenkilökunnan saaminen on ollut vaikeaa taloudellisten painotteiden takia. Työtä on paljon ja potilaita ei voi jättää hoitamattakaan. On lähes selvää, että näiden yksiköiden työntekijät alkavat olla uupuneita pitkään jatkuneen raskaan tilanteen takia.

Lisäksi uupumista ja stressaantumista saattavat aiheuttaa lisääntymässä määrin olevat raskashoitoiset potilaat. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi vaikeasti dementoituneet potilaat, jotka ovat sijoitettu yksiköihin, jonne ne eivät kuulu, tilanpuutteen vuoksi. Nämä potilaat vaativat jatkuvaa seuranta, monesti aggressiivisuuden tai itsensä vahingoittamisen takia. Myös runsaasti fyysisiä hoitotoimenpiteitä vaativat potilaat vaativat resursseja ja jaksamista. Pitkä hoitosuhde, liian raskaana jatkuen, saattaa

näännyttää hoitajan. Työtä on myös tullut lisää tekniikan lisääntymisen myötä. Potilaiden hoitoa kirjataan elektronisesti, sekä mittauksia ja arviointia tehdään elektronisesti. Näiden taitojen puuttuessa, koetaan tietotekniikan lisääntyminen stressaavana ja varsinkin silloin, jollei näiden järjestelmien käyttöönottoon ole varattu riittävästi aikaa ja koulutusresursseja.

5.5. Yhteenveto tutkimustuloksista

Työntekijöiden kokemus jaksamisestaan on todella huolestuttava ja kertoo resurssien vähydestä ruohonjuuritason työskentelyssä. Kirjaimellisesti ottaen tarvittaisiin siis lisää resursseja tai parempaa organisointia hoivan ja huolenpidon työn tekemiseen, jotta nykyisen henkilökunnan jaksaminen taattaisiin. Erityisesti tulisi huomioida raskashoitaiset yksiköt myös tulevaisuuden ja tämän hetken rekrytointivaikeuden takia. Huomioon tulisi myös ottaa tämän kyselyyn vastaajien ikärakenne (ks. kuvio 1.). Suuri osa työntekijöistä on lähellä eläkeikää ja fyysinen suorituskyky ei voi olla samaa luokkaa, kuin vastaavasti nuoremmilla työntekijöillä ja toisaalta heidän eläköitymisensä lähestyy ja työmarkkinoilta poisjäänti on pian todellisuutta. Vastaavasti vanhemmilta työntekijöiltä löytyy paljon kokemusta työn tekemisestä ja siinä jaksamisessa. Tämän vuoksi vastaajien mielipiteet työssä jaksamisesta ja motivaatiosta ovat arvokkaita, sillä ne sisältävät vuosikymmenien kokemuksen siitä, mikä on tärkeää. Nyt olisikin korkea aika hyödyntää kokeneiden työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Tulisi miettiä sitä, miten hiljainen tieto siirretään nuoremmille työntekijöille. Esimiesten tulisikin vahvasti paneutua osaamisen johtamiseen.

Tilanne ei kuitenkaan ole aivan yhtä huolestuttava kaikissa yksiköissä, sillä osassa yksiköitä työn tekemisen motivaatio on korkealla ja moni kokee saavansa tukea työyhteisöstä ja esimieheltään. Tämä onkin kantava voima ja tärkeä piirre työmotivaation säilyttämisessä ja paremman tuloksen aikaansaamisessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka merkittävä tehtävä hyvin tehdyllä esimiestyöllä onkaan työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin säilyttämisessä. Esimiehen tulisi tosissaan paneutua oman työyhteisönsä ilmapiiri ja yhteistyöasioihin, löytää valittavat

työntekijät ja paneutua myös heidän ongelmiinsa. Toisaalta kehittymiseen ja kouluttautumiseen tulee tarjota mahdollisuuksia, jotta työntekijöiden motivaatiota voidaan lisätä ja ylläpitää sekä työntekijöitä voidaan sitouttaa työyhteisöön. Kehityskeskustelujen käyminen nousee erittäin tärkeäksi kehittämisen kohteeksi tutkimusorganisaatiossa. Esimiesten tulisi varata aikaa kehityskeskustelujen käymiseen sekä niiden pohjalta nousevien asioiden työstämiseen. Kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä ja merkitystä ei välttämättä ole täysin ymmärretty ja niiden käyminen ei ole tuttua esimiehille. Esimiesten tulisi huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja ammattaidostaan, esimerkiksi täydennyskoulutuksen avulla. On tärkeää, että esimiehellä on tehtävänsä vaadittu koulutus, jotta hän kykenee ratkomaan ongelmia ja johtamaan ammattimaisesti. Tämä koituu lopulta kaikkien hyödyksi, sillä hyvin tehty esimiestyö näkyy hyvinvoivina työntekijöinä ja tuloksekkaana työn tekemisenä. Myös organisaatiosta tulee houkuttelevampi työpaikka nuoremmille työntekijöille ja laadukas hoito voidaan tuvatua myös tulevaisuudessa.

Hoitotyö ei tunnetusti ole koskaan ollut korkeapalkkainen ala ja ei varmasti tule sitä koskaan olemaankaan. Tämän vuoksi motivaattoreina tulisin käyttää muita palkitsemiskeinoja kuin rahaa. Työhyvinvointiasiat nousevat erityisen korkealle motivaation lähteiksi tässä tutkimusmateriaalissa. Kun työntekijä viihtyy työssään ja kokee saavansa tukea ja palautetta työstään, haluaa hän kehittyä ja tehdä työnsä vielä paremmin. Työ motivoi häntä, koska hän pystyy toteuttamaan myös omia kiinnostuksen kohteitansa ja saa näiden asioiden tukea myös esimieheltä. Motivaatiota ja hyvinvointia lisää koettu oikeudenmukaisuus esimiehen ja organisaation taholta. Työntekijälle on tärkeää, että kaikkia kohdellaan tasaveroisesti ja samojen sääntöjen mukaan. Lisäksi turvallisuuden tunnetta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää päätösten ennustettavuus.

Oikea työnjako ja selvät työntekijöiden tehtäväkuvaukset ovat tärkeitä, jotta jokainen työntekijä tietää tehtävänsä ja tietää myös esimiehensä tehtävät. Tämä edesauttaa konfliktien syntymistä ja niiden ratkomista. Näin työyhteisöön ei pääse syntymään erillisiä johtajia, jotka vievät henkilökuntaa erisuuntaan kuin esimies.

Kehityskeskustelut tarjoavatkin erinomaisen tilaisuuden esimiehellä käydä läpi työntekijän tehtävät ja nykyinen työn kuva.

Työyhteisön ilmapiiriasiat nousevat tutkimusmateriaalista tärkeänä asiana motivaation rakennusaineena. Kun ilmapiiri on huono kaikki aistivat sen tavalla tai toisella ja tämä luo tietynlaista stressiä työyhteisöön. Hyvän ilmapiirin kasvattaminen ja ylläpitäminen kuuluu kaikille työntekijöille ja esimiehen tulee tehdä aktiivisesti töitä sen säilyttämiseksi ja kasvattamiseksi, esimerkiksi pitämällä yllä positiivista henkeä ja antamalla positiivista palautetta. Kun ongelmia tulee, tulee niihin puuttua ja niistä keskustella avoimesti. Avoin työyhteisö, jossa jokainen saa olla oma itsensä voi yleensä hyvin ja raskastakin tilannetta siedetään yhdessä paremmin. Avoin ja läpinäkyvä johtaminen on siis ensisijaisen tärkeää motivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Resurssien oikea jakaminen sekä niiden sijoittamisen ennustettavuus on myös tärkeä esimiestyön tehtävä työntekijöiden jaksamisen takaamisessa, työhyvinvoinnin sekä motivaation säilyttämisessä.

Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon voidaan siis vaikuttaa työyhteisön hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä ylläpitämällä, yhteistyötä kasvattamalla työntekijöiden ja esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä yksilöllisin työaikajärjestelyin. Esimiestyöllä on myös suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja työsssä jaksamiseen. Esimies parantaa työmotivaatiota ja työntekijän työssäjaksamista olemalla oikeudenmukainen, käymällä kehityskeskusteluita, pitämällä huolen oikeasta työnjaosta ja sen selkeydestä, hallitsemalla ja selvittämällä konflikteja, motivoimalla henkilökuntaa, välittämällä työyhteisölle sitä ohjaavat arvot, sekä takaamalla työlle riittävät resurssit, jotta työntekijöille jää aikaa tehdä työtä arvojen mukaisesti. Oikea resurssien ja työtehtävien jakaminen on myös tärkeää työntekijöiden jaksamisen tukemisessa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työhön liittyvät tekijät sekä työhyvinvointi, vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen, sekä kuinka johtamisella voidaan aikaansaada työhyvinvointia ja motivoitumista, joka johtaa parempaan tuottavuuteen. Vastausta haettiin tutkimuskysymyksiin, onko johtamisella merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation muodostumisessa ja kuinka tutkimusorganisaatiossa koetaan johtamisen tai muiden työhön liittyvien asioiden vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiestyöllä on vaikutusta työntekijöiden kokemaan motivaatioon tehdä työtä, sekä heidän työssään kokemaansa työhyvinvointiin. Erityisen tärkeäksi tutkimus osoittaa esimiestyön työvälineiden tehokkaan käyttämisen motivaation ja työhyvinvoinnin kasvattamiseksi. Näitä työvälineitä olivat osaamisen tehokas johtaminen, kehityskeskustelut, palautteen antaminen sekä palkitseminen. Lisäksi tärkeiksi seikoiksi nousivat resurssien ja työtehtävien oikea jakaminen, oikeudenmukaisuus sekä hyvän yhteistyön sekä ilmapiirin kasvattaminen. Esimiestyön keinoin voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin sekä sitä kautta heidän sitoutumiseensa omaan työhönsä sekä siinä kehittymiseen.

Organisaation johtamisen ja esimiestyön osalta olisi tärkeää, että pelisäännöt olisivat kaikille samat. Näihin organisaation säännöistä poikkeamisiin, eivät saisi vaikuttaa esimiehen omat mieltymykset tai tavoitteet. Organisaation yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä oli erityisen tärkeää, että kaikki sen jäsenet olisivat myös tietoisia asetetuista säännöistä ja tavoitteista. Kaikkien noudattaessa sovittuja sääntöjä luo se turvallisuutta työntekijöille ja päätöksistä tulee ennalta arvattavia. Lisäksi tämä lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta henkilökunnassa ja tämä vuorostaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työpanoksen laatuun. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu lisää henkilökunnan keskuudessa sopuisuutta ja kilpailutilanteita syntyy vähemmän. Tämä vuorostaan vaikuttaa hyvän ilmapiirin sekä yhteishengen muodostumiseen.

Tutkimusorganisaatiossa pelisäännöt olivat lähes kaikille selvät ja itse organisaation toimintaperiaatteet sekä tavoite oli työntekijöille selvä. Puutteita kuitenkin oli työntekijöiden tehtäväkuvien ja sääntöjen tiedostamisessa. Tästä kertovat yksiköissä ilmaantuneet konfliktitilanteet sekä vastaajien mielipiteet sääntöjen ja ohjeistusten olemassa olemisesta. Tällöin osapuolten työtehtävät eivät olleet täysin selvillä ja työilmapiiri kärsii. Esimiehen tulisi käydä läpi työntekijöiden kanssa tehtävänjakoa, antaa selviä ohjeistuksia työn teolle, sekä johtaa oikeudenmukaisesti. Tähän kehityskeskustelut tarjoavat oivan mahdollisuuden. Työntekijän kanssa voidaan käydä läpi hänen työtehtäviään, hänelle voidaan antaa palautetta hänen tekemästään työstä ja hänen kanssaan voidaan keskustella työssä kehittymisen mahdollisuuksista. Työhyvinvointi muodostuu vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä sekä työyhteisötaidoista työyhteisössä.

Jokaisen esimiehen olisikin hyvä tutkia omia toimintatapojaan ja miettiä oikeudenmukaisuutta ja sen merkitystä käytännössä. Esimerkiksi lomajärjestelyt, työaikajärjestelyt, vastuualueiden jakaminen, palkkaus ja koulutuksiin pääseminen ovat seikkoja, jotka herättävät erimielisyyttä ja kateutta. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu on ensiarvoisen tärkeää esimiehen luottamuksen kasvattamisessa ja hyvän ilmapiirin ja työmotivaation luomisessa työpaikoille.

Tutkimusmateriaalista nousee esille, että työilmapiiri on yleensä ottaen hyvää, mutta joukossa on valittavia työntekijöitä. Herääkin kysymys onko näiden yksilöiden valitukseen syytä, vai onko kyse motivaation puutteesta. Esimiehen tulisi tuntee henkilökuntansa hyvin, jotta kykenee tarjoamaan yksilöllistä apua ja tukea työntekijöilleen. Esimiehen tuntiessa henkilöstönsä, voidaan suorittaa oikea työnjako, joka vuorostaan vaikuttaa paremman ilmapiirin syntymiseen. Jos perustehtävät ovat kateissa, ilmenee ongelmia yhteistyössä. Säännölliset kehityskeskustelut tarjoavat tähänkin erinomaisen tilaisuuden. Kehityskeskustelussa on mahdollista kartoittaa työntekijän tilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia kehittymiselle sekä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin kuuluvia asioita. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa

omaan työhönsä ja näin tuntui myös olevan tutkimusorganisaatiossa. Tämä lisää työmotivaatiota ja työhön paneutumista.

Työyhteisön ongelmiin tulisi esimiehen puuttua ajoissa ja asioista tulisi keskustella. Ratkaisuihin päästään useasti puhumalla ongelmista. Ongelmien sivuuttaminen taas ei pidemmällä aikavälillä tuota kuin lisää ongelmia. Kehityskeskusteluiden puuttuminen työpaikoilta viestii esimiehen priorisoimisesta ja siitä, kuinka tärkeänä hän niiden käymistä pitää. Varsinkin lähiesimiesten hallinnollisiin tehtäviin varattu aika on suppea ja tuntuu vähäiseltä kaiken käytännön työn viedessä alaa, erityisesti hoivaosastoilla. Potilaat hoidetaan ensin ja tällainen arvoasteikko tulee jo suoraan hoitajan etiikasta. Lähiesimiehet painivat vaikeassa kentässä hoitoalalla, sillä resurssit ovat niukat monessa paikassa ja toisaalta vaatimukset kasvavat. Kuitenkin kehityskeskusteluiden käyminen ja yhdessä sovitun mukaan toiminen, vahvistaa esimiehen ja alaisen suhdetta sekä kasvattaa omalta osaltaan motivaatiota. Kehityskeskustelun avulla on myös mahdollista löytää uupuneet työntekijät ja tarjota heille apua. Tehtävänjakoa voidaan miettiä uudestaan ja sitä, voisiko jokin työntekijöistä esimerkiksi tehdä työvuorolistoja, jotta esimiehelle jäisi enemmän aikaa hallinnollisten tehtävien suorittamiseen.

Työyhteisöissä tulisi taata asiantuntijuuden kehittyminen ja tulevaisuuden haasteisiin tulisi kyetä vastaamaan ajoissa. Tällaisia haasteita ovat varmasti hoitotyössä yhä vaativammat asiakkaat, sekä yhä raskashoitoisemmat potilaat. Työmenelmien tulee kehittyä potilasmateriaalin tarpeiden mukaisesti ja työn tehokkuuteen ja työnjakamiseen tulee perehtyä. Osaamista johtamalla voidaan osaaminen kohdistaa oikeaan paikkaan, tai sitä voidaan kehittää oikeaan tarpeeseen. Kohdistamalla resurssit oikein, voidaan mahdollisesti säästää resursseja ja tehdä hyvää tulosta. Huomioimalla työhyvinvointiin vaikuttavia asioita voidaan jopa suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa taloudellisen hyödyn lisääntymiseen organisaatiossa. Työhyvinvoinnin edistäminen perustuu hyvään yhteistyöhön johdon, esimiesten sekä työntekijöiden välillä.

Esimiehen tulee varmistua siitä, että hän itse hallitsee henkilöstöhallinnon keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kokeneiden työntekijöiden kokemuksen karttuminen tiedoksi on erilaista, kuin nuorten työntekijöiden osaaminen. Tämä näkyy esimerkiksi

tekniikan käytössä, nuoret hallitsevat sen paremmin ja se on heille luontaista, kun taas vanhempi sukupolvi saa tehdä töitä oppiaksensa käyttämään kaikkea uutta, mitä markkinoille saapuu. Toisaalta vanhemman sukupolven työntekijöillä on hiljaista tietoa hoitamisesta ja siitä, kuinka ihminen reagoi eri tilanteissa. Heidän on helpompaa muodostaa hyvinkin kokonaisvaltainen ymmärrys ja hallita suurempia kokonaisuuksia kuin nuorten työntekijöiden. Osaamisen jakaminen näiden kahden ryhmän välillä olisi erittäin tärkeää asiantuntijuuden kehittämisessä. Asiantuntijuuden kehittäminen on myös koulutuksen tehtävä ja sen tulisin kyetä vastaamaan käytännön työn haasteisiin ja tarpeisiin. Osaamistarpeiden ennakkoinnilla on myös tärkeä rooli asiantuntijuuden säilyttämisessä. Tutkimusorganisaatiossa henkilöstörakenne oli iäkäs, joten hiljaista tietoa on paljon. Tämän hyödyntäminen olisi erittäin tärkeää. Työyhteisöissä voitaisiinkin miettiä, kuinka siirtää tätä tietoa nuoremmalle sukupolvelle.

Kaikkein pelottavin ja haasteellisin tulevaisuuden ongelma näkyy jo tämän päivän hoitotyössä. Resurssien lisäämisen mahdollistavan rahan puuttuminen näkyy monessa yksikössä ja erityisesti perusterveydenhuollon kentällä. Työntekijöiden kokemaa kiire sekä fyysinen kuormitus, erityisesti raskashoitoisissa yksiköissä ei näytä helpottuvan, pikimmiten lisääntyvän. Potilaat ovat muuttuneet entistä raskashoitoisimmiksi ja muistisairaat kuormittavat monia yksikköjä. Tämän vuoksi taloudelliset kysymykset, rakenneuudistukset, työnjaolliset kysymykset sekä pula osaajista nousevat väistämättäkin hyvin ajankohtaisiksi. Jotain tilanteelle on tehtävä, ei voida vain jäädä odottamaan, että ehkä se muuttuu paremmaksi huomenna. Tilanne nousee tapetille myös osassa tutkimusorganisaation yksiköistä. Osa vastaajista kokee työnsä ylikuormitetuksi ja itsensä uupuneeksi työssään.

Terveystaloudellisuudessa taloudellisiin kannustamiin on turha laittaa toivoa työntekijöiden motivaation kasvattamisessa. Pikimmiten tulisi työntekijöiden motivaation kasvattamisessa keskittyä johtamisen kehittämiseen sekä ajantasaistamiseen, jotta kaikki hoitoalan johtajat osaisivat työhyvinvoinnin edistämisen keinot. Esimiehen kannattaa tutustua kunnolla työntekijöihinsä, jotta tietää heidän kiinnostuksen kohteistaan, suunnitelmistaan sekä tuntee heidän jaksamisensa tilanteen. Oikein tukemalla, kannustamalla ja osaamista johtamalla, työntekijä sitoutuu työyhteisöönsä ja

haluaa tehdä parhaansa sekä kehittyä työsssänsä. Lisäksi edistämällä hyvää ilmapiiriä työyhteisössä oman esimerkkinsä ja henkilöstöjohtamisen työvälineiden avulla esimies varmistaa, että työntekijät voivat hyvin sekä pysyvät motivoituneina työhönsä.

Esimiehen toiminnassa oikeudenmukaisuus, avoimuus sekä tiedonkulun toimivuus sijoittuvat erittäin korkealla. Niiden avulla esimies ansaitsee luottamuksen työntekijöiltään ja saa heidät mukaansa asenteita muuttavaan arvokeskusteluun siitä, mitä arvot käytännössä tarkoittavat ja kuinka niiden kanssa työskennellään. Hoitotyön johtajan on osoitettava, että hoitotyötä arvostetaan, niin yhteiskunnassa, kuin organisaatiosakin. Kustannustehokkuuden hakemisesta huolimatta on terveydenhuollossa erittäin tärkeää, että säilytämme aidon inhimillisen ja eettisen kohtaamisen sekä arvokkaan potilaiden hoidon ja huolenpidon. Hoitotyön keskeisinä arvoina tulisi olla ihmisarvo, itsemääräämisoikeus, huolenpito sekä oikeudenmukaisuus. Hoitotyön johtamisessakin nämä arvot tulisivat ilmetä johtajan esimiestyöstä. Terveystenhuollon kentällä perustehtävä on ihmiskeskeinen ja siinä painottuu humanistinen käsitys ihmisestä. Tämä viitekehys tulisi ohjata toimintaa niin esimiehenä, johtajana kuin työntekijänäkin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kasvattamaan lisäämällä ei samaa eikä eri mieltä - vastausvaihtoehto. Lisäksi tutkittavia seikkoja kysyttiin useaan kertaan eri muodoissa. Kysymyskaavakkeet toimitettiin sekä kerättiin tutkimukseen osallistuneihin yksiköihin tutkijan toimesta henkilökohtaisesti. Tällä tavalla tutkittavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta epäselvissä asioissa. Myös tutkimuksen analyysiprosessi pyrittiin pitämään yksinkertaisena, jotta mahdollisilta virheiltilta vältyttäisiin. Toisaalta työn luotettavuutta voivat vähentää seikat, kuten kysymyslomakkeen kysymysten vastaavuus sen kanssa mitä oli tarkoitus tutkia tai vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysykset eri tavalla kuin kysyjä oli tarkoittanut. Muita luotettavuuteen vaikuttaneita seikkoja saattavat olla vastaajien rehellisyys kysymyksiin vastattaessa tai vastauksen vaihtelevuus satunnaisten tekijöiden johdosta. Lisäksi vastaus on saatettu kirjata väärin. Kirjaimellisia laskuvirheitä pyrittiin kuitenkin välttämään huolellisella työskentelyllä.

Tutkimustulokset osoittivat hyvän henkilöstöhallinnon tärkeyden hyvän tuloksen saavuttamisessa. Hyvään tulokseen ei kuitenkaan päästä ilman motivoituneita ja hyvinvoivia työntekijöitä. Työntekijän terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota ja näiden kautta hyvää tulosta sekä taloudellisesti kuin hoidollisestikin. Erityisesti terveydenhuollossa näiden asioiden tulisi, ihmiskeskeisen ja humanistisen lähestymistavan kanssa, luoda toiminnalle viitekehys, jota kaikki noudattaisivat.

LÄHTEET

Adair, John (2006). The fifty-fifty rule and eighty key principles of motivating others. Creat print and design wales: Ebbw Vale.

Adair, John (2011). Lexocon of leadership: The definite guide to leadership skills and knowledge. UK: Kogan page publisher.

Ahonen toim. (2002). Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim Oy.

Asikainen, Marjatta, Eeva, Helenius & Esko, Matikainen (2002). Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Helsinki: KEVA.

Berlin, Satu (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute: alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia 198. Liiketaloustiede 81. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Carrigan, Martin (2011). Motivation in public sectors unionized organizations. Journal of business & economics 9: 1.

Chan, Kim Yin & Fritz, Drasgow (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Under Chan, standing the motivation to lead. Journal of applied Psychology 86: 3, 481–498.

.Chandler Lee, Pamela (2005). Cognition and affect in leader behavior: The effects of spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead. USA: Regent University.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.

- Hahtela, Nina & Sanna, Mäkipää (2011). Työn palkitsevuus. Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki: Sairaanhoitajaliitto Oy.
- Hakanen, Jari (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Saatavilla 13.8.2012. . www.tsr.fi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko, Remes & Paula, Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, Juhani (2006). Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvotjulkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Acta Wasaensia no 222. Julkisjohtaminen 14. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Järvinen, Pekka (2001). Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvensivu, Anu, Heidi, Kervinen & Anu, Syrjä (2011). Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. www.uta.fi. Saatavilla 13.8.2012. www.keva.fi.
- Kaistila, Maijaliisa (2011). Hyvä esimiestyö. Kuntatyö kunnossa Saatavilla 30.8.2012.
- KEVA (2004). Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluoppaita ja – ohjeita 24, 5. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kiikkala, Irma (2008). Voimaantumista edistävä johtaminen hyvinvointipalveluissa – menestymisen ja menestymättömyyden ydin. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz (2006). *Essentials of management. An international perspective*. West Patel Nagar New Delhi: Tate McGraw Hill.
- Korpelainen, Kari (2009). *Koulutusorganisaatiot innovaatiojärjestelmässä*. KIT-projektin tutkimusraportti 1/2009. Saatavilla 30.8.2012. www.phkk.fi/kit.
- Kuoppala, Kari (2005). *Journal of higher education policy and management* 27: 3, 345–355.
- Kuula, Arja (1992). *Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kääriäinen, Maija (2006). *Huomio työhyvinvointiin*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen Hannele (2008). *Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi*. Acta Wasaensia no 187. Sosiaali – ja terveyshallintotiede 3. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lahti, Tuula (2008). *Johtamisen käytäntöjä. Osastonhoitaja ja johtaminen*. Helsinki: Tammi.
- Langbein, Laura (2008). *Management by results: Student evaluation of faculty teaching and the mis-mesurement performance*. *Economics of education rewiew* 27: 4, 417–428.
- Leggart, Sandra (2009). *A guide to performance for the health information manager*. *Health information management journal* 38: 3, 11–13.
- Liukkonen Paula (2008). *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Jyväskylä: Talentum.

- Luukkanen, Sirpa & Leena, Uosukainen (2011). Koulutus asiantuntijuuden perusta. Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Sairaanhoitajaliitto. Helsinki: Edita prima oy.
- Lumijärvi, Ismo (1988). Tuloksellisuuden arvioiminen julkisessa hallinnossa. Tutkimuksia No 133. Hallintotiede 6. Vaasa: Vaasan korkeakoulu.
- Lumijärvi, Ismo (2006a). Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. Työelämän tutkimus 3, 181–196.
- Lumijärvi, Ismo & Nokelainen, Mona (2006). Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä. Työelämän tutkimus 2, 137–148.
- Lähdesmäki, Kirsi (2006). Lupa olla esimies. Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 272. Hallintotiede 34. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru, Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Oy.
- Lönqvist, Jouko (2005). Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki. Edita prima Oy.
- Lönqvist, Antti, Paula, Kujansivu & Juha, Antola (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Aavaranta Oy.
- Manka, Marja-Liisa, Kirsi, Heikkilä-Tammi & Anne, Vauhkonen (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Manka, Marjaliisa, Liisa, Hakala, Sanna, Nuutinen & Riitta, Harju (2010). Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto. Tutkimus - ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Saatavilla 30.8.2012. www.uta.fi.

Maslow, Abraham Harold (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

McClelland, David Clarence (1975). Power: The inner experience. New York: Irvington.

McGregor, Douglas (1960). The human side of enterprise. New York. McGraw – Hill book company Inc.

Miner, John B. (1965). Studies in management education. New York. Springer publishing company.

Neil, Thomas (2004). Consider Adair on teambuilding and motivation. London: Thorogood publising.

Notkola, Veijo (2002). Työhyvinvointi ei ole sattumaa - tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Helsinki: Työssä jaksamisen ohjelma.

Niemistö, Charlotta (2010). Johtamisen perusteet Jos I. Syksy 2010. Helsingin Yliopisto. Saatavilla 20.8.2012. . www.blogs.helsinki.fi

Niskanen, Mauno, Kari, Murto & Jouko, Haapamäki (2000). Menestys ja jaksaminen. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Pietilä, Toni (2011). Productivity and financial benefits of wellbeing at work. Management services 55: 3, 12–13.

- Rantala, Tuula (2008). Työyhteisökulttuuri. Osastonhoitaja ja johtaminen 2008. Helsinki: Tammi.
- Ryan, Richard M. & Edward L., Deci (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55: 1, 68–78.
- Salminen Ari (2004). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita prima oy.
- Sapru, Radha Krishan (2006). Administrative theories and management thought. Practice hall of India New Delhi: Panjab University.
- Schermerhorn, John jr. (2010). Management. United State of America: John Wiley & Sons Inc.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2003). Terveystenhuollon täydennyskoulutus. Kuntainfo 19/2003. Saatavilla 13.8.2012. www.stm.fi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2004). Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluoppaita ja – ohjeita 24. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Steyn, Trudie GM (2003). Creating knowledge through management education: A case study of human resource management. *Education* 123: 3, 154.
- Simola, Ahti & Ulla, Kinnunen (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 119–141. Keuruu: Otava.
- Sinervo, Timo (2011). Henkilöstön hyvinvointi ikäihmistien palveluissa. Memo 2/2011. Helsinki.

- Sinervo, Timo & Jouko, Karjalainen (2003). Minkälainen kulttuuri uuden palkkausjärjestelmän taustalla piilee ja mihin se kannustaa työntekijöitä? Yhteiskuntapolitiikka 68. 547–548. Saatavilla 22.9.2009. www.stakes.fi
- Suonsivu, Kaija (2008). Katsaus henkilöstöön ja sen johtamiseen. Hyvinvointipalveluiden julkaisuja 8/2008. Tampere: Tampereen kaupunki, hyvinvointipäalvelut. Saatavilla 15.10.2012. www.tampere.fi.
- Sädevirta, Jukka (1987). Näkökohtia tuloksellisuuden arvioinnista kuntasektorilla-tuottavuustyöryhmän työn tarkastelua. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Taylor, Frederick Winslow (1972). Alkuperäinen (1911). Scientific management. Westport: Greenwood press publishers.
- Taylor, Frederick Winslow (1920). Rationell Arbetsledning. Taylor systemet. Stocholm: Sveriges industriförbundet.
- Terävä, Kimmo & Pirkko Mäkelä-Pusa (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Saatavilla 30.8.2012. www.kuntoussäätiö.fi/esimiesopas.www.pdf.
- Tuomi, Kaija, Sinikka, Vanhala, Minna, Janhonen & Erkki, Nykyri (2006). Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Työelämän tutkimus 2. 109–121.
- Työssäjaksamisen ohjelma (2000–2003). Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö-esite. Saatavilla 13.8.2012. www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet.
- Työterveyslaitos (2012). Työhyvinvointi. Saatavilla 30.8.2012. www.ttl.fi/työhyvinvointi.

- Törmänen, Outi & Leena, Paasivaara (2012). Yhteiset arvot organisaation toiminnassa. Sairaanhoidajan eettiset pelisäännöt. Hoitotyön vuosikirja 2012. Porvoo: Fioca Oy.
- Valtion työmarkkinalaitos (2000). Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtionvarainministeriö. Helsinki: Oy Edta Ab.
- Valtion työmarkkinalaitos (2008). Tulospalkkaus tutuksi. Saatavilla 1.8.2008. www.vm.fi.
- Valtion työmarkkinalaitos (1996). Kannustavaan palkkaukseen: Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Helsinki: Edita.
- Vanhala, Sinikka & Olli, Kotila (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. Työelämän tutkimus 2: 69–82.
- Virtanen, Marianne, Mika, Kivimäki, Pekka, Virtanen, Marko Elovainio & Jussi, Vahtera (2002). Koulutus väylänä ydintyövoimaan. Teoksessa: Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: Tutkittua tietoa ja haasteita: 53–56. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Virtanen, Petri (2005). Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje suomeksi.

Närpiö 27.12.2011

Arvoisa kyselyyn vastaaja

Olen Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan hallintotieteiden opiskelija ja teen Pro Gradu-tutkielmaani siitä, kuinka motivaatiolla ja työhyvinvoinilla saavutetaan parempia tuloksia terveydenhuollon organisaatiossa. Kohdeorganisaatiokseni olen valinnut Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon yksiköt.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten terveydenhuollon työntekijät kokevat motivaatiotekijöiden ja työhyvinvoinnin vaikuttavan omaan työhön, ja miten esimies voi, nämä seikat huomioon ottaen, vaikuttaa paremman tuloksen saavuttamiseen organisaatiossa. Kyselyn toteuttamiseen on pyydetty lupa Närpiön kaupungin perusturvajohtaja Roy Wilsonilta sekä henkilöstöpäällikkö Helena Holmlundilta.

Kysely suoritetaan strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kaikki saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimustuloksia ei raportoida henkilötasolla, eikä yksittäisten vastaajien vastaukset ole tuloksista tunnistettavissa. Tutkimus toimitetaan Närpiön kaupungille sen valmistuttua alkuvuodesta 2012.

Vastaan mielelläni kyselyyn ja tutkimukseeni liittyviin kysymyksiin. Kiitän etukäteen tutkimuksen hyväksi käyttämästäanne ajasta.

Närpes 27.12.2011

Bästa svarare av denna enkät

Jag studerar förvaltningsvetenskap vid filosofiska fakulteten vid Vasa universitet och skriver min pro gradu avhandling om hur man når bättre resultat med hjälp av motivation och arbetshälsa i hälsovårdens organisation. Som målorganisation har jag valt Närpes stads vård - och omsorgssektorn.

Undersökningen försöker utreda hur arbetstagare upplever motivation och arbetshälsans påverkan på arbetet och hur förman kan nå bättre resultat med dessa faktorer i hälsovårdens organisation. För genomförandet av enkäten har jag fått tillstånd av vård- och omsorgsdirektör Roy Wilson och personalchef Helena Holmlund.

Alla svar behandlas konfidentiellt. Forskningsresultatet redogörs inte för på personnivå och enskilda personers svar går inte att känna igen utgående från resultaten. Undersökningen sänds till Närpes stad då den färdigställs i början av år 2012.

Jag besvarar gärna frågor om enkäten eller min undersökning. Tack på förhand för den tid Ni använder för att svara på min undersökning.

Ystävällisin terveisin / Med vänlig hälsning!

Tiia Krooks

050-2591881

tiia.krooks@gmail.com

LIITE 2. Kysymyskaavake suomeksi.***Kysely Närpiön kaupungin hoivan ja huolenpidon sektorin työntekijöille.***

Kysymyksiin vastataan ympäröimällä sopivin vastausvaihtoehto jokaiseen kysymykseen. Lisähuomioita voit kirjoittaa kysymyksen viereen tai lomakkeen loppuun. Tutkimustuloksia ei raportoida henkilötasolla, eivätkä yksittäisten vastaajien vastaukset ole tuloksista tunnistettavissa. Tutkimus toimitetaan Närpiön kaupungille sen valmistuessa alkuvuodesta 2012.

Taustatiedot**1. Ikä**

Alle 30	1
31-40	2
41-50	3
51 tai yli	4

2. Sukupuoli

Nainen	1
Mies	2

3. Palvelusvuosien lukumäärä

Alle 5 vuotta	1
6-10 vuotta	2
11-15 vuotta	3
16-20 vuotta	4
Yli 20 vuotta	5

4. Koulutustausta

Lähihoitaja, perushoitaja, kokki	1
Sairaanhoitaja, fys.terapeutti	2
Laitoshuoltaja, sairaala-apulainen	3
Siivooja	

5. Työyhteisö**a) *Minusta tuntuu, että työlläni on selkeä tavoite.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

b) *Tiedän mitä minulta odotetaan.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

c) *Työ on järjestetty selkeästi.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

d) *Meillä on yhteiset pelisäännöt.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

e) *Koen vuorovaikutuksen työyhteisössämme avoimeksi.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

f) *Minun on helppo lähestyä esimiestäni mieltäni vaivaavilla asioilla.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

g) *Näen organisaatiomme toiminnan kokonaisuutena.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

h) *Työni on haastavaa ja se motivoi minua.*

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

i) **Saan tehdä työtäni itsenäisesti ja päättää työtäni koskevista asioista.**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

j) **Tekemäni työni on tiimityötä**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

l) **Koen työyhteisömme toimivana työni suorittamisen kannalta.**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

m) **Koen olevani motivoitunut työni suorittamiseen.**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

6. Työhön vaikuttavat tekijät

a) **Työilmapiiri on hyväksyvä ja saan olla oma itseni.**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

b) **Työilmapiiri on kannustava.**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

b) **Saan tukea jaksamiseen työtovereiltani.**

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2

En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

c) Työaikajärjestelyt tukevat jaksamistani.

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

d) Minulla on mahdollisuus pitää sovitusti tauko työstäni.

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

e) Työilmapiiri on huono ja ei tue minua jaksamaan työssäni.

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

f) Työyhteisössämme on valittavia työntekijöitä, jotka vaikuttavat ilmapiiriin.

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

g) Minulla on työtehtäviäni vastaava koulutus.

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

h) Koen, että koulutukseni ei riitä työtehtävien suorittamiseen.

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

i) Saan riittävästi mahdollisuuksia täydennyskoulutuksen hankkimiseen.

Täysin samaa mieltä	1
---------------------	---

Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

j) ***Saan kehittää itseäni minua kiinnostavissa asioissa.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

k) ***Työyhteisömme on työmotivaatiota tukeva.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

7. Esimiestyö

a) ***Koen johtamisen työyhteisössämme oikeudenmukaisena.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

b) ***Koen, että organisaatiomme toimintaa arvioidaan säännöllisesti.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

c) ***Käyn esimieheni kanssa kehityskeskustelun kerran vuodessa.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

d) ***Tiedän mitä esimieheni tehtäviin kuuluu.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

e) ***Tiedän mitä omiin työtehtäviini kuuluu.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

f) ***Työlläni on selvä tavoite.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

d) ***Minulla on tulevaisuuden suunnitelmia, joita voin toteuttaa työssäni.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

e) ***Saan esimiehelläni tukea ideoideni toteuttamiseen.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

f) ***Esimieheni motivoi minua tekemään työtäni paremmin.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

g) ***Saan työstäni palautetta esimiehelläni.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4
Täysin samaa mieltä	5

h) ***Työyhteisöllämme on selkeät arvot joiden mukaan toimitaan.***

Täysin samaa mieltä	1
Melko eri mieltä	2
En samaa, enkä eri mieltä	3
Melko samaa mieltä	4

- | | | |
|--|---------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
|--|---------------------|---|
- i) ***Meillä on henkilöstiriitoja työyhteisössämme.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
- j) ***Koen esimieheni oikeudenmukaisena.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
- k) ***Esimieheni on asettanut meille pelisäännöt työn tekemiseen.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
- l) ***Olen stressaantunut työssäni.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
- m) ***Olen uupunut työni tekemiseen.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
- n) ***Työtä on liikaa.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |
- o) ***Työtä on sopivasti.***
- | | | |
|--|---------------------------|---|
| | Täysin samaa mieltä | 1 |
| | Melko eri mieltä | 2 |
| | En samaa, enkä eri mieltä | 3 |
| | Melko samaa mieltä | 4 |
| | Täysin samaa mieltä | 5 |

LIITE 3. Saatekirje ruotsiksi.

Närpes 27.12.2011

Bästa svarare av denna enkät

Jag studerar förvaltningsvetenskap vid filosofiska fakulteten vid Vasa universitet och skriver min pro gradu avhandling om hur man når bättre resultat med hjälp av motivation och arbetshälsa i hälsovårdens organisation. Som målorganisation har jag valt Närpes stads vård - och omsorgssektorn.

Undersökningen försöker utreda hur arbetstagare upplever motivation och arbetshälsans påverkning på arbetet och hur förman kan nå bättre resultat med dessa faktorer i hälsovårdens organisation. För genomförandet av enkäten har jag fått tillstånd av vård- och omsorgsdirektör Roy Wilson och personalchef Helena Holmlund.

Undersökningen genomförs via en strukturerad enkät under tiden 1.1.2012 - 13.1.2012. Alla svar behandlas konfidentiellt. Forskningsresultatet redogörs inte för på personnivå och enskilda personers svar går inte att känna igen utgående från resultaten. Undersökningen sänds till Närpes stad då den färdigställs i början av år 2012.

Jag besvarar gärna frågor om enkäten eller min undersökning. Tack på förhand för den tid Ni använder för att svara på min undersökning.

Med vänlig hälsning!

Tiia Krooks

Tel.050-3591881 eller email tiia.krooks@gmail.com

LIITE 4. Kysymyskaavake ruotsiksi.***Undersökning om motivationens påverkan på personalen vid vård- och omsorgsektorn i Närpes Stad***

Jag skriver min pro gradu avhandling om motivationens påverkan på människans produktivitet och hur förman kan stöda det med sitt ledarskap. Målsättningen med den här undersökningen är att stöda personalens välmående. Jag skulle vara väldigt tacksam över att så många som möjligt skulle svara på min enkät.

*Mvh Tiia Krooks
Tel.: 0503591881*

Frågor besvaras genom att ringa in lämpliga svarsalternativ för varje fråga. Ytterligare kommentarer kan du skriva i slutet av formuläret. Resultaten redovisas inte på individnivå och enskilda svar kan inte identifieras. Analysen skall överlämnas till Närpes stad i början av 2012.

Bakgrundsinformation**1. åldern**

under 30	1
31-40	2
41-50	3
51 eller över	4

2. kön

kvinna	1
man	2

3. Antal tjänstgörings år

under 5 år	1
6-10 år	2
11-15 år	3
16-20 år	4
Över 20 år	5

4. utbildningsbakgrund

Närvårdare, primärskötare, kock	1
Sjukskötare, fysioterapeut	2
Vårdbiträde, anstaltsbiträde, städare	3

5. På arbetsplats**a) Jag känner att mitt arbete har en tydlig målsättning**

Helt annan åsikt	1
------------------	---

Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

b) Jag vet vad förväntas av mig.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

c) Arbetet är ordnat tydligt.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

d) Vi har gemensamma regler.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

e) Jag upplever att samspelet är öppet i vårt arbetsmiljö.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

f) Jag har lätt att närma mig min förman med saker som bekymmer mig.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

g) Jag ser vår organisations verksamhet som en helhet.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

h) Mitt arbete är utmanande och det motiverar mig.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

i) Jag får göra mitt arbete självständigt och fatta beslut om frågor som rör mitt arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

j) Vårt arbete är teamarbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

l) Jag känner att vårt arbetsgemenskap är fungerande.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

m) Mitt arbete motiverar mig.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

6. Saker som påverkar till arbetet***a) Arbetsklimatet är sådant att jag får vara mig själv och känner mig acceptabelt.***

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

b) Arbetsklimatet är stödande.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3

Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

c) Jag får stöd från arbetskamrater.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

d) Arbetstidschemor hjälper mig att orka i mitt arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

e) Jag har möjlighet att ta en paus enligt överenskommelse.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

f) I arbetsgemenskapen finns arbetstagare som klagar och påverkar till arbetsklimatet.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

g) Jag har utbildning som motsvarar mina arbetsuppgifter.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

h) Jag känner att min utbildning inte räcker till för att utföra arbetsuppgifter som jag har.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

i) Jag får tillräckligt möjligheter att delta i fortbildning.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2

Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

J) Jag får tillräckligt möjligheter att utveckla mig själv i saker som intresserar mig.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

7. Förmansarbete

a) Jag upplever att ledarskap i vårt arbetsgemenskap är rättvist.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

b) Jag upplever att vårt organisations verksamhet utvärderas regelbundet.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

c) Jag har utvecklingssamtal med min förmän regelbundet.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

d) Jag vet vilka är min förmans arbetsuppgifter.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

e) Jag vet vilka är mina arbetsuppgifter.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

f) mitt arbete har ett tydligt mål.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

d) Jag har framtidsplaner som jag kan förverkliga i mitt arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

e) Jag får stöd från min förman att förverkliga mina idéer.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

f) Min förman motiverar mig att göra arbetet bättre.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

g) Jag får feedback om mitt arbete från min förman.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

h) Vår arbetsgemenskapen har tydliga värderingar som syns i vårt arbete,

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

i) vi har konflikter i vårt arbetsgemenskap.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

j) Jag upplever att min förman är rättvist.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

k) Vårt förman har gett tydliga regler för oss hur vi ska fungera på vårt arbetsplats.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

l) Jag är stressad i mitt arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

m) Jag är uppmattad i mitt arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

n) Jag har för mycket arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

o) Jag har passligt mycket arbete.

Helt annan åsikt	1
Nästan samma åsikt	2
Inte samma eller annan åsikt	3
Nästan samma åsikt	4
Helt samma åsikt	5

Ett stort tack för dina svar!!**Med vänlig hälsning, Tiia Krooks.**